



**Maria do Rosário
Pinheiro da Cruz
Tavares**

**Auto-avaliação de uma Escola Secundária:
Aplicação do Modelo de Excelência da EFQM**



**Maria do Rosário
Pinheiro da Cruz
Tavares**

**Auto-avaliação de uma Escola Secundária:
Aplicação do Modelo de Excelência da EFQM**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública, realizada sob a orientação científica da Doutora Cláudia Sarrico, Professora Auxiliar da Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas da Universidade de Aveiro, e da Doutora Maria João Pires da Rosa, Professora Auxiliar Convidada do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho à minha família e amigos.

O júri

presidente

Doutor Rui Armando Gomes Santiago
Professor Associado com Agregação da Universidade de Aveiro

Doutora Patricia Helena Ferreira Lopes Moura Sá
Professora Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Doutora Cláudia Sofia Sarrico Ferreira da Silva
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Doutora Maria João Machado Pires da Rosa
Professora Auxiliar Convidada da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Às minhas filhas Catarina e Leonor, pela paciência, pelo amor e pelos incentivos, principalmente nas horas difíceis.

Ao meu marido Armelim, por tudo.

Aos meus pais, Fernando e Natércia, pelos ensinamentos de vida, valores e exemplos.

Ao meu avô Américo, por me incentivar a procurar sempre mais.

À minha amiga Anabela Barros, pelas ideias partilhadas, pelo apoio e constante incentivo para a conclusão deste trabalho.

À minha orientadora Cláudia Sarrico, pelo apoio, incentivo e confiança neste trabalho.

À minha orientadora Maria João Pires da Rosa, pelos ensinamentos e valorosa orientação, transmitida com sabedoria, dedicação e incentivo.

Aos meus colegas de escola, pelo apoio e colaboração na realização desta investigação.

A todos os que directa ou indirectamente colaboraram no desenvolvimento deste trabalho.

A Deus, pelas forças que me deu nesta caminhada.

palavras-chave

qualidade, auto-avaliação, excelência, avaliação do desempenho, melhoria.

resumo

Num contexto em que a velocidade da mudança é exponencial e a reforma administrativa é imperiosa, a modernização dos sistemas de ensino constitui-se como basilar para a formação de alunos qualificados e bem preparados para os desafios que o futuro lhes colocará. Desta forma, o papel da avaliação e da auto-avaliação do desempenho das escolas ganha uma importância acrescida.

Com a presente investigação, no âmbito do Mestrado em Gestão Pública, pretende-se contribuir para essa discussão, apresentando uma experiência de interpretação e adaptação do modelo de excelência da EFQM. Este modelo, inicialmente concebido para avaliar o desempenho das organizações privadas, foi progressivamente adaptado e adoptado quer por organizações sem fins lucrativos, quer pelas organizações do sector público, com elevados impactos ao nível da gestão para a qualidade e da avaliação do desempenho organizacional.

Neste sentido, recorrendo à metodologia de estudo de caso, propõe-se fazer uma interpretação e adaptação do modelo de excelência da EFQM a uma escola pública portuguesa, sem perder de vista a especificidade desta enquanto organização, com o objectivo fundamental de contribuir para a compreensão da forma como este modelo se pode aplicar numa escola pública, e o porquê de se proceder a esta aplicação.

Equacionados vários factores e para além das limitações deste trabalho, foi possível concluir que a aplicação do modelo de excelência da EFQM, embora se tenha demonstrado um processo com alguma complexidade, fornece à escola um conjunto de ferramentas de grande utilidade para desencadear processos de melhoria da qualidade. Para além disso, e apesar de o grande beneficiário ser obviamente, a própria escola, também dela beneficiam os professores, pessoal não docente, bem como todos aqueles que de alguma forma, directa ou indirectamente, usufruem das actividades nela realizadas e dos serviços por ela prestados, sendo aqui de destacar pela sua óbvia importância, os alunos, principal razão de ser da própria escola.

A aplicação do modelo requer, acima de tudo que os órgãos de gestão e administração escolar, e grande parte das pessoas que nela exercem as suas funções, estejam plenamente convencidas da necessidade de apostar na melhoria da qualidade e na utilização sistemática de processos de auto-avaliação e gestão da mudança.

keywords

quality, self-assessment, excellence, performance evaluation, improvement.

abstract

In a society where climbing seed changes are exponential and administrative improvement is urgent, new educational systems are becoming essential to form qualified and well-prepared students for future challenges. Thus, the assessment of all schools' performances turns out to be extremely important.

Whit this work, within Public Management Masters Degree, we intend to bring about this debate, by presenting a comprehension and adaptation from the EFQM Model. This model, initially intended to evaluate private organisations' performances, was then adapted and adopted both by non-profitable organisations and public administration organisations, with deep impact on the management for quality and performance assessment.

Following this line, and bearing in mind the study case methodology, an interpretation and adaptation of the EFQM Model will be carried out in a Portuguese Public School. However, we must not forget that a school is also an organisation, whose main goal is to help on the understanding of the use of this model in a public school and the reasons for that use.

Focussing on several issues and beyond this work's restrictions, we concluded that the use of the EFQM Model, although it is a tangled process, provides the school with vital tools to unchain improving procedures. Besides that, the school itself derives profit from this application and so the teachers, employees, the community and, above, the students because, without them, there would be no school.

We can also say that the use of the model depends on the leadership and on the people who work at school, since they are the ones who need to be aware of the importance of higher quality and how self-assessment is important when it comes to innovation.

palavras-chave

qualidade, auto-avaliação, excelência, avaliação do desempenho, melhoria.

resumo

Num contexto em que a velocidade da mudança é exponencial e a reforma administrativa é imperiosa, a modernização dos sistemas de ensino constitui-se como basilar para a formação de alunos qualificados e bem preparados para os desafios que o futuro lhes colocará. Desta forma, o papel da avaliação e da auto-avaliação do desempenho das escolas ganha uma importância acrescida.

Com a presente investigação, no âmbito do Mestrado em Gestão Pública, pretende-se contribuir para essa discussão, apresentando uma experiência de interpretação e adaptação do modelo de excelência da EFQM. Este modelo, inicialmente concebido para avaliar o desempenho das organizações privadas, foi progressivamente adaptado e adoptado quer por organizações sem fins lucrativos, quer pelas organizações do sector público, com elevados impactos ao nível da gestão para a qualidade e da avaliação do desempenho organizacional.

Neste sentido, recorrendo à metodologia de estudo de caso, propõe-se fazer uma interpretação e adaptação do modelo de excelência da EFQM a uma escola pública portuguesa, sem perder de vista a especificidade desta enquanto organização, com o objectivo fundamental de contribuir para a compreensão da forma como este modelo se pode aplicar numa escola pública, e o porquê de se proceder a esta aplicação.

Equacionados vários factores e para além das limitações deste trabalho, foi possível concluir que a aplicação do modelo de excelência da EFQM, embora se tenha demonstrado um processo com alguma complexidade, fornece à escola um conjunto de ferramentas de grande utilidade para desencadear processos de melhoria da qualidade. Para além disso, e apesar de o grande beneficiário ser obviamente, a própria escola, também dela beneficiam os professores, pessoal não docente, bem como todos aqueles que de alguma forma, directa ou indirectamente, usufruem das actividades nela realizadas e dos serviços por ela prestados, sendo aqui de destacar pela sua óbvia importância, os alunos, principal razão de ser da própria escola.

A aplicação do modelo requer, acima de tudo que os órgãos de gestão e administração escolar, e grande parte das pessoas que nela exercem as suas funções, estejam plenamente convencidas da necessidade de apostar na melhoria da qualidade e na utilização sistemática de processos de auto-avaliação e gestão da mudança.

keywords

quality, self-assessment, excellence, performance evaluation, improvement.

abstract

In a society where climbing seed changes are exponential and administrative improvement is urgent, new educational systems are becoming essential to form qualified and well-prepared students for future challenges. Thus, the assessment of all schools' performances turns out to be extremely important.

Whit this work, within Public Management Masters Degree, we intend to bring about this debate, by presenting a comprehension and adaptation from the EFQM Model. This model, initially intended to evaluate private organisations' performances, was then adapted and adopted both by non-profitable organisations and public administration organisations, with deep impact on the management for quality and performance assessment.

Following this line, and bearing in mind the study case methodology, an interpretation and adaptation of the EFQM Model will be carried out in a Portuguese Public School. However, we must not forget that a school is also an organisation, whose main goal is to help on the understanding of the use of this model in a public school and the reasons for that use.

Focussing on several issues and beyond this work's restrictions, we concluded that the use of the EFQM Model, although it is a tangled process, provides the school with vital tools to unchain improving procedures. Besides that, the school itself derives profit from this application and so the teachers, employees, the community and, above, the students because, without them, there would be no school.

We can also say that the use of the model depends on the leadership and on the people who work at school, since they are the ones who need to be aware of the importance of higher quality and how self-assessment is important when it comes to innovation.

ÍNDICE

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II - QUALIDADE NA ORGANIZAÇÃO ESCOLA: A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO	5
1. Qualidade e avaliação nas escolas	5
2. A auto-avaliação com base no Modelo de Excelência da EFQM	12
CAPÍTULO III - UM MODELO DE AUTO-AVALIAÇÃO PARA AS ESCOLAS: ABORDAGEM PARA A SUA APLICAÇÃO.....	19
1. Estratégia metodológica de investigação	19
2. Desenvolvimento de um modelo de auto-avaliação.....	24
3. Abordagem para aplicação prática do modelo	48
CAPÍTULO IV - APLICAÇÃO DO MODELO DE AUTO-AVALIAÇÃO	57
1. Caracterização dos participantes/ inquiridos.....	57
2. Análise dos dados recolhidos.....	58
CAPÍTULO V - CONCLUSÕES FINAIS E PROPOSTA DE TRABALHO FUTURO.....	107
BIBLIOGRAFIA	110
ANEXOS	ERRO! MARCADOR NÃO DEFINIDO.

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Excelência da EFQM (EFQM, 2003).....	12
Figura 2 - Modelo Personalizado (adaptado de Leandro, 2002).	13
Figura 3 - Distribuição das respostas dadas às questões incluídas nos sub-critérios 1a a 1d.	60
Figura 4 - Distribuição das respostas dadas às questões incluídas no Critério 1.Liderança.....	61
Figura 5 - Pontuação obtida pela escola no critério liderança e em cada um dos sub-critérios que o constituem.	63
Figura 6 - Distribuição das respostas dadas às questões incluídas nos sub-critérios 2a a 2d.	65
Figura 7 - Distribuição das respostas dadas às questões incluídas no Critério 2 – Política e Estratégia.	66
Figura 8 – Pontuação obtida pela escola no critério política e estratégia e em cada um dos sub-critérios que o constituem.....	68
Figura 9 - Distribuição das respostas dadas às questões incluídas no sub-critério 3a a 3e.	70
Figura 10 – Pontuação obtida pela escola no critério pessoas e em cada um dos sub-critérios que o constituem.	72
Figura 11 - Distribuição das respostas dadas às questões incluídas no sub-critério 4 e.	74
Figura 12 – Distribuição das respostas dadas às questões incluídas no Critério 4.Parcerias e Recursos.	76
Figura 13 – Pontuação obtida pela escola no critério parcerias e recursos e em cada um dos sub-critérios que o constituem.....	77
Figura 14 – Distribuição das respostas dadas às questões incluídas nos sub-critérios 5a a 5e.	79
Figura 15 – Distribuição das respostas dadas às questões incluídas no Critério 5.Processos.....	80
Figura 16 – Pontuação obtida pela escola no critério processos e em cada um dos sub-critérios que o constituem.	81
Figura 17 - Distribuição das respostas dadas pelos vários grupos de inquiridos às questões incluídas no critério 6.Resultados Clientes.	83
Figura 18 – Pontuação obtida pela escola no critério resultados clientes e em cada um dos grupos de inquiridos.	84

Figura 19 – Distribuição das respostas dadas pelos vários grupos de inquiridos às questões incluídas no critério 7 – Resultados Pessoas.	85
Figura 20 – Pontuação obtida pela escola no critério resultados clientes e em cada um dos grupos de inquiridos.	87
Figura 21 – Distribuição das respostas dadas pelos vários grupos de inquiridos às questões incluídas no critério 8a – Resultados Sociedade.	88
Figura 22 - Distribuição das respostas dadas às questões incluídas no critério 9 – Resultados Chave do Desempenho pelo Pessoal Docente e Alunos.	90
Figura 23 – Distribuição das respostas dadas às questões incluídas no critério 9 – Resultados Chave do Desempenho.	91
Figura 24 – Níveis de excelência alcançados pela escola auto-avaliada.	92
Figura 25 – O pós-avaliação.	95
Figura 26 – Diferença entre a Percepção e Importância atribuída nos Critérios pelos inquiridos.	98

Índice de Quadros

Quadro 1 - Vantagens/ desvantagens da utilização do Questionário (Adaptado da EFQM, 2003).	49
Quadro 2 - Distribuição do público inquirido pelos diversos critérios.	52
Quadro 3 - Caracterização dos inquiridos (participantes no processo de auto-avaliação).	58
Quadro 4 - Pontos Fortes/ Áreas de Melhoria do Critério 1.Liderança.	61
Quadro 5 – Taxa de respostas/ não respostas no Critério 1.Liderança.	62
Quadro 6 - Pontos Fortes/ Áreas de Melhoria do Critério 2 – Política e Estratégia.	66
Quadro 7 - Taxa de respostas/ não respostas no Critério 2 – Política e Estratégia.....	67
Quadro 8 - Pontos Fortes/ Áreas de Melhoria do Critério 3.Pessoas.	71
Quadro 9 - Taxa de respostas/ não respostas no Critério 3.Pessoas.....	72
Quadro 10 – Pontos Fortes/ Áreas de Melhoria do Critério 4.Parcerias e Recursos.	75
Quadro 11 – Taxa de respostas/ não respostas no Critério 4 – Parcerias e Recursos....	76
Quadro 12 – Pontos Fortes/ Áreas de Melhoria do Critério 5.Processos.....	80
Quadro 13 – Taxa de respostas/ não respostas no Critério 5.Processos.	81
Quadro 14 – Pontos Fortes/ Áreas de Melhoria do Critério 6 – Resultados Clientes.....	83
Quadro 15 – Taxa de respostas/ não respostas no Critério 6 – Resultados Clientes.	84
Quadro 16 – Pontos Fortes/ Áreas de Melhoria do Critério 7 – Resultados Pessoas.....	86
Quadro 17 – Taxa de respostas/ não respostas no Critério 3 – Resultados Pessoas.	86
Quadro 18 – Pontos Fortes/ Áreas de Melhoria do Critério 8 – Resultados Sociedade...	89
Quadro 19 - Taxa de respostas/ não respostas no Critério 8 – Resultados Sociedade...	89
Quadro 20 – Pontos Fortes/ Áreas de Melhoria do Critério 9 – Resultados Chave do Desempenho.	91
Quadro 21 – Taxa de respostas/ não respostas no Critério 9 – Resultados Chave do Desempenho.	92
Quadro 22 - Teste t ou Teste Wilcoxon para cada subcritério (* significativo para 1%;** significativo para 5%).	97

Quadro 23 – Frequências relativas (%) das pontuações observadas por cada um dos grupos no caso da Percepção.	101
Quadro 24 – Frequências relativas (%) das pontuações observadas por cada um dos grupos no caso da Importância.	103
Quadro 25 – <i>Alfa de Cronbach</i> para cada um dos sub-critérios segundo a Percepção e Importância (Resultados obtidos através do SPSS).	105

Capítulo I - Introdução

A avaliação e a auto-avaliação são temas actualmente muito discutidos nos mais variados domínios, incluindo o da educação. As organizações educativas – escolas – são cada vez mais confrontadas com esta necessidade da avaliação e auto-avaliação, seja por força dos diplomas legais, seja porque a sociedade assim o exige.

É certo que esta concepção de avaliação (externa) e auto-avaliação (interna) se encontra forçosamente ligada à questão da qualidade. No caso das escolas públicas e privadas tem a ver com a qualidade do serviço que essas organizações prestam aos seus clientes mais directos, alunos e famílias, e à sociedade, em última instância.

O presente estudo centra-se especificamente na auto-avaliação que as escolas devem promover internamente como forma de contribuir para a melhoria do ensino e da educação dos seus alunos. Pressupõe-se que uma escola, tal como qualquer outro tipo de organização, se deve interrogar sobre o valor da prática que desenvolve e proceder à sua correcção se verificar que está a produzir maus resultados. Claro que as pessoas que fazem parte da escola são aquelas que estão em melhor posição para fazer esse diagnóstico, essa auto-avaliação, e para decidirem após esse levantamento, quais as correcções que se devem implementar e quais os pontos fortes em que devem apostar.

No entanto, tal diagnóstico não deve ser feito de qualquer maneira. Deve ser orientado por determinados critérios que estejam centrados em todas as pessoas com interesse na actividade da escola (os seus “stakeholders”), e que passem pela análise dos meios e dos resultados. Aqui reside a diferença fundamental. Não são só os resultados que interessam, uma vez que estes são efectivamente uma consequência dos meios utilizados, que é necessário conhecer, compreender e analisar a fim de entender a génese dos problemas e poder fazer intervenções correctivas frutíferas, isto é, que venham a ter impacto nos resultados que se vão obter.

Desta forma, pretende-se com este trabalho de investigação, contribuir para uma melhor compreensão de como fazer auto-avaliação numa escola pública, com modelos que não se centrem apenas nos resultados, mas essencialmente no diagnóstico dos meios e sua articulação com os resultados.

No fundo, está-se a falar num desempenho de qualidade que conduz a resultados de excelência. No entanto este tipo de conceitos não é aquele com que o sector público, e particularmente as escolas, estão habituados a lidar. Tais conceitos vêm das organizações privadas, onde existe tradicionalmente uma preocupação com uma gestão virada para a qualidade não só do produto (resultado), mas também de todos os meios que concorreram para que se chegasse ao resultado final, de acordo com as exigências e necessidades dos clientes.

Constata-se que a organização escola tem sido porventura demasiado autista, sendo agora tempo de se debruçar e conhecer as pessoas que nela exercem as suas funções e que são determinantes no sucesso que a organização poderá alcançar, auscultar as necessidades dos seus clientes internos e externos de forma a poder corresponder às suas expectativas e assim prestar um serviço de qualidade, poder conhecer os seus recursos e os seus processos fundamentais, de forma a organizar-se da melhor forma, tendo como objectivo atingir níveis elevados de eficiência e eficácia.

Pretende-se utilizar o Modelo de Excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM) como ferramenta de avaliação da qualidade organizacional, fazendo a sua interpretação e adaptação à especificidade apresentada pela organização que é a escola pública, procedendo à sua aplicação prática, com a consequente recolha e análise de dados de forma a se poder avaliar a sua adequabilidade ao propósito.

No presente capítulo, para além de se evidenciar a natureza geral da presente investigação, apresenta-se uma breve panorâmica dos demais capítulos.

No segundo capítulo, *Qualidade na organização escola: a importância da avaliação*, serão abordados os principais conceitos relacionados com a problemática da qualidade e auto-avaliação das escolas. Apresentar-se-á ainda o Modelo de Excelência da EFQM, enquanto modelo de auto-avaliação das organizações orientado para a melhoria contínua das mesmas, e promotor de uma cultura de excelência, sendo igualmente feita uma breve análise de outros modelos alternativos. O capítulo culminará com a definição do projecto de pesquisa.

No terceiro capítulo, *Um modelo de auto-avaliação para as escolas: abordagem para a sua aplicação*, será feita uma breve reflexão sobre a metodologia mais adequada

ao tipo de investigação que se pretende desenvolver. Descrever-se-ão igualmente os passos seguidos durante a investigação no que se refere ao desenvolvimento e concepção do modelo a aplicar. Serão feitos os enquadramento e justificação dos procedimentos metodológicos adoptados, referindo-se o campo de análise, e as técnicas seleccionadas para a aplicação do modelo.

No quarto capítulo, *Aplicação do modelo de auto-avaliação*, para além da caracterização da amostra, da discussão das técnicas utilizadas na recolha de dados e do modo como a análise e tratamento de dados é realizada, procede-se ainda à apresentação dos resultados e sua apreciação crítica.

Por fim, no quinto capítulo, *Conclusões finais e proposta de trabalho futuro*, apresentam-se as principais conclusões a retirar do estudo de caso, tentando realçar o seu contributo e as suas limitações e apontando perspectivas futuras de reflexão e de investigação a desenvolver.

Capítulo II - Qualidade na escola: a importância da avaliação

1. Qualidade e avaliação nas escolas

Deve entender-se por **qualidade** o conjunto de propriedades e características de um bem ou serviço que lhe confere a capacidade para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos clientes. Esta pode ser medida directamente, em função de um determinado padrão, ou indirectamente, pela apreciação ou impacto junto do cliente/cidadão (Andrade et al., 2004). A Gestão para a Qualidade Total focaliza-se nos procedimentos e processos que são considerados essenciais para a promoção da qualidade.

Num mundo cada vez mais competitivo, as organizações vêm-se na necessidade de centrar a sua atenção na qualidade. Também as escolas, ao assumirem-se como principais instâncias de socialização e educação, desempenhando um papel nuclear na vida de todas as sociedades modernas, constataam, naturalmente, que a qualidade da prestação do serviço público que é a educação é, também, hoje, um imperativo (Leandro, 2002).

O papel dos sistemas de ensino, e o produto dele decorrente, é deveras significativo. Num contexto em que a velocidade da mudança é extremamente acelerada, torna-se fundamental, para que se possam formar alunos qualificados e bem preparados, capazes de fazer face aos desafios futuros, que os sistemas de ensino e as escolas estejam abertos à adopção de lógicas de gestão modernas, geradoras de competitividade (Madureira, 2004).

É aqui que se sustenta a importância do papel da avaliação e da auto-avaliação do desempenho das escolas, que vai ganhando cada vez mais projecção em todos os países, incluindo Portugal, onde se começam a fazer estudos científicos sobre os modelos a utilizar na auto-avaliação das escolas.

Se, anteriormente, se considerava que as desigualdades no ensino e no sucesso escolar se deviam, exclusivamente, às desigualdades sociais de origem dos alunos, hoje é evidente, especialmente para quem se encontra dentro da gestão e administração das

escolas, que as assimetrias de desempenho destas e dos professores também contribuem em boa parte para a desigualdade no ensino e no sucesso escolar.

Actualmente, tende-se a considerar que as influências contextuais nas variações do sucesso escolar não se restringem aos factores económicos e culturais, mas podem ficar a dever-se ao sistema escolar no seu todo (Valadares et al., 2002). Quer isto dizer que o “estilo, conteúdo, clima, liderança, recursos e qualidade dos professores” (Idem: 38), podem ser factores determinantes para o sucesso/ insucesso dos sistemas de ensino. A auto-avaliação, na medida em que possibilita uma análise fundamentada dos mais diversos aspectos da organização, sendo feita de acordo com a sua visão própria, é um factor determinante para o crescimento da mesma.

No entanto, actualmente, e sobretudo ao nível das organizações escolares, a avaliação é, ainda, encarada com muita desconfiança, apesar de o novo modelo da administração e gestão dos estabelecimentos públicos de ensino pré-escolar e dos ensinos básico e secundário referir a necessidade de se empreender uma gestão estratégica, assente na qualidade do desempenho das escolas e na responsabilização e cooperação pró-activa de toda a comunidade educativa na melhoria contínua do processo de ensino-aprendizagem. A própria lei nº 31/ 2002, de 20 de Dezembro, vem precisamente reforçar este aspecto, ao evidenciar a avaliação do desempenho das escolas como um factor imprescindível para aperfeiçoar a sua organização e funcionamento.

A Lei n.º 31/ 2002 de 20 de Dezembro aprova o sistema de avaliação da educação e do ensino não superior, desenvolvendo o regime previsto no artigo 49.º da Lei n.º 46/ 86, de 14 de Outubro (Lei de Bases do Sistema Educativo). Os objectivos preconizados com esta avaliação estão referidos no seu artigo 3.º, podendo-se resumir nos seguintes aspectos (sublinhado nosso):

- ➔ Promover a melhoria da **qualidade** do sistema educativo, da sua organização e dos seus níveis de eficiência e eficácia;
- ➔ Dotar a administração educativa local, regional, e nacional, e a sociedade em geral, de um quadro de informações sobre o funcionamento do sistema educativo;
- ➔ Assegurar o sucesso educativo, promovendo uma **cultura de qualidade**, exigência e de responsabilidade nas escolas;

- ➔ Permitir incentivar as acções e os processos de **melhoria de qualidade**, do funcionamento e dos resultados das escolas, através de intervenções públicas de reconhecimento e apoio a estas;
- ➔ Sensibilizar os vários membros da comunidade educativa para a participação activa no processo educativo;
- ➔ Garantir a credibilidade do desempenho dos estabelecimentos de educação e de ensino;
- ➔ Valorizar o papel dos membros da comunidade educativa, em especial dos professores, dos alunos, dos pais e encarregados de educação, das autarquias locais e dos funcionários não docentes;
- ➔ Promover uma cultura de melhoria continuada da organização, do seu funcionamento, dos resultados do sistema educativo e dos projectos educativos;
- ➔ Participar nas instituições e nos processos internacionais de avaliação dos sistemas educativos, fornecendo informação e recolhendo experiências comparadas e termos internacionais de referência.

Para a prossecução de tais objectivos, o presente diploma concebe dois tipos de avaliação: a avaliação interna (auto-avaliação) e a avaliação externa. A auto-avaliação apresenta-se como obrigatória para todos os estabelecimentos de ensino, devendo ser realizada por estes. No artigo 6.º são enunciadas as áreas de análise a que essa auto-avaliação se deve ater. Destacam-se o grau de concretização do projecto educativo da escola e o modo como é preparada e concretizada a educação, o ensino e as aprendizagens dos alunos em contexto real; o nível de execução de actividades propiciadoras de climas e ambientes educativos favoráveis ao desenvolvimento integral dos alunos; o desempenho dos órgãos de administração e gestão das escolas, abrangendo o funcionamento das estruturas escolares de gestão e orientação educativa, o funcionamento administrativo, a gestão de recursos e a visão inerente à acção educativa, enquanto projecto e plano de actuação; o sucesso escolar, avaliado através da promoção da frequência escolar e dos resultados do desenvolvimento das aprendizagens escolares dos alunos; a prática de uma cultura de colaboração entre os membros da comunidade educativa.

Estas áreas de análise devem, por sua vez, ser avaliadas segundo determinados parâmetros de conhecimento científico. São enunciados no artigo 9.º parâmetros de carácter: pedagógico, organizativo, funcional, de gestão, financeiro e socioeconómico.

Estes parâmetros por sua vez remetem para determinados indicadores (ver artigo 9.º, ponto 2 da lei n.º 31/ 2002) relativos à organização e funcionamento das escolas. É importante salientar que está presente neste diploma legal a necessidade deste processo de auto-avaliação se conformar com *padrões de qualidade devidamente certificados*.

O novo modelo de administração e gestão dos estabelecimentos públicos de ensino pré-escolar e dos ensinos básico e secundário (Consubstanciado no Decreto-Lei n.º 115-A/ 98 de 4 de Abril) e os contributos trazidos pela Lei n.º 31/ 2002 apontam claramente para uma gestão estratégica assente na **qualidade do desempenho das escolas** e na responsabilização e cooperação pró-activa de toda a comunidade educativa na melhoria contínua do processo de ensino e aprendizagem. A qualidade da prestação do serviço público, que é a educação, é hoje um imperativo. Novas exigências em matéria de educação reforçam o papel central do sistema educativo e da escola na formação da sociedade. Exige-se, por isso, da escola, uma reflexão permanente sobre a adequação, o aperfeiçoamento e a melhoria contínua dos métodos, processos e técnicas de educação.

A qualidade do ensino assume-se, deste modo, como tema central na actualidade, levando à necessidade de se colocarem em prática programas de avaliação dos sistemas educativos e das escolas enquanto unidades organizacionais elementares do sistema. Contudo, estes continuam a esbarrar com resistências e barreiras múltiplas, designadamente quando se tenta aplicá-los à prática (Madureira, 2004). Num contexto marcado pelo individualismo e pela pouca cultura de participação entre professores, a avaliação do desempenho das organizações e das pessoas gera ondas de crítica, resistência, desconfiança ou até cepticismo e veicula a convicção da inutilidade prática desses instrumentos de avaliação dos recursos e dos resultados. Na presente investigação partilha-se a convicção de que, na génese de tais críticas, estão três factores significativos: a importância desmedida atribuída aos instrumentos de notação; uma enraizada indiferença para com os factores motivacionais e capacidades que condicionam cada desempenho; uma determinada concepção de avaliação que se basta com a análise de resultados e que não recorre ao estudo da sua génese.

Estes motivos levaram a que se fossem buscar referentes mais abrangentes, aplicáveis a um conjunto alargado de organizações, independentemente da sua estrutura, âmbito ou objectivos que visam o desenvolvimento de sistemas de gestão apropriados,

elaborados e reformulados continuamente, com o objectivo de promoverem a excelência e competitividade organizacional.

Mas, tal como Leandro (2002: 24) refere, existe uma “relutância da grande maioria dos professores em aceitarem referentes vinculados ao mundo empresarial”. No entanto, a escola é uma organização social que presta um serviço público (educação) e que, apesar de ter uma gestão adequada às suas particularidades organizacionais, que a distinguem de qualquer outra organização, evidencia os elementos fundamentais comuns a todas as organizações, a saber: lideranças responsáveis pela consecução dos objectivos, finalidades e propósitos da organização (liderança dos órgãos de gestão); políticas e estratégias de acção que concretizem determinados objectivos que se definiram; atenção às necessidades e às expectativas daqueles a quem se destina o serviço público que é a educação; processos que dão corpo a toda a actividade da organização; pessoas que executam actividades específicas; avaliação dos resultados existentes, de acordo com os objectivos delineados.

Por tudo isto, pode afirmar-se, sem reservas, que a escola é uma organização, podendo, por isso, utilizar-se a auto-avaliação como um instrumento de diagnóstico que permite realizar uma reflexão crítica sobre as suas práticas e os processos que nela se desenvolvem, quer no seu interior, quer na interacção com o meio envolvente.

Será, pois, aqui, que se encontra o grande argumento que fundamenta a necessidade imperiosa e a importância da avaliação escolar, devendo esta constituir-se como um verdadeiro instrumento de reflexão permanente sobre a adequação, o aperfeiçoamento e a melhoria contínua dos métodos, processos e técnicas de educação (Leandro, 2002). Dever-se-á procurar, sistematicamente, um feedback sobre os pontos fortes e os pontos fracos do nosso ensino e da organização-escola, através de uma monitorização também ela continuada no tempo, e que seja capaz de evidenciar e alertar para as necessidades de adaptação e de readaptação do sistema aos novos estímulos e desafios da sociedade. Deste modo, melhorar os sistemas de ensino e as organizações escolares passa, hoje em dia, pela avaliação e auto-avaliação permanentes enquanto elementos fundamentais à obtenção de boas práticas de ensino e de gestão das escolas enquanto organizações educativas.

Está, assim, justificada a importância da avaliação (de carácter externo) e da auto-avaliação (de carácter interno). Claro que, em primeiro lugar, se deverá começar pelo autoconhecimento da própria organização educativa, chegando-se a ele através da auto-avaliação. Na medida em que este processo permite à organização-escola determinar, de uma forma clara, quais são as suas forças e quais as áreas com maior debilidade e que precisam de ser objecto de melhoramentos, devendo dar origem a um plano de acções de melhoria, há que dispensar atenção redobrada à selecção, ou concepção, do modelo a utilizar nessa auto-avaliação.

A revisão que foi realizada da literatura existente destacou a adaptabilidade do modelo de excelência da EFQM para um estudo deste tipo. Daí que o propósito deste projecto de investigação seja, partir do modelo de excelência da EFQM enquanto ferramenta de avaliação da qualidade e aplicá-lo a uma escola acompanhando todo o processo de implementação, de constatação de resultados e de planeamento de melhorias, a fim de encontrar dados relevantes que nos indiquem porque é que o modelo EFQM pode e deve ser aplicado em escolas. É um objectivo ambicioso, sem dúvida, o de analisar a aplicação de um instrumento básico de auto-avaliação orientado para a melhoria do desempenho organizacional num dado estabelecimento de ensino. No entanto, só a sua aplicação e a experiência que daí resultar poderão contribuir para validar a sua adequabilidade em organizações de ensino. Ao utilizar-se o modelo da EFQM, trata-se, no fundo, de aplicar uma ferramenta concebida para efectuar o diagnóstico e avaliação do grau de excelência alcançado por determinada organização, estimulando a partir daí a sua melhoria.

Ao analisar e avaliar uma instituição segundo os critérios que enquadram o modelo, pretende-se obter uma fotografia clara e precisa desta e daquilo que deve ser feito para que melhore. Por isso é que ele tem sido muito utilizado pelas organizações enquanto referencial para a sua auto-avaliação e desenvolvimento posterior de acções de melhoria. Apesar de pouco utilizado no nosso país, os casos reportados na literatura apontam para o seu sucesso enquanto ferramenta propiciadora da avaliação, gestão e melhoria da qualidade em instituições de ensino (Saraiva, Rosa & Orey, 2001; Farrar, 2000; Hides & Davies, 2002; MacAdam & Welsh, 2000; Cortadellas, 2000; IST, 1998; Azinhaga, 1999).

No domínio desta concepção de gestão da qualidade total, para além deste Modelo da EFQM, outros contributos têm surgido para reforçar a possibilidade de uma auto-

avaliação dos organismos do sector público. É o caso do Modelo Speyer, promovido pela Academia Speyer (escola de gestão pública alemã). Curiosamente, na confluência destes dois modelos, surgiu, em 2000, a CAF (Common Assessment Framework – Estrutura Comum de Avaliação), cuja utilização é recomendada para as Administrações Públicas da União Europeia. Caracteriza-se como tendo uma estrutura mais simples, e também menos ambicioso do que o Modelo de Excelência da EFQM, mas nele inspirado. No entanto, existe compatibilidade entre os dois, podendo a CAF ser uma primeira etapa para a implementação da gestão da qualidade e da melhoria contínua em meio escolar.

A CAF é, assim, também, um modelo de análise organizacional que, aplicado de forma contínua e sistemática, vai permitir às organizações, neste caso públicas, realizarem exercícios de auto-avaliação, com custos reduzidos. O propósito da sua implementação na administração pública portuguesa está directamente ligado com o objectivo primordial de desenvolver uma cultura de serviço público, orientado para o cidadão, bem como de gestão estratégica assente na qualificação e responsabilização das pessoas e no desenvolvimento de práticas de comparabilidade institucional e pedagogia (o benchmarking). Por esta razão é que a CAF, tal como o modelo de excelência da EFQM, pode ser entendida como o ponto de partida para a melhoria contínua da organização, o que constitui um requisito essencial da qualidade nos serviços públicos. Ela deverá permitir que a organização conheça, a cada momento, por um lado, as exigências e expectativas dos cidadãos, mediante um conjunto de critérios, que não só identificam o tipo de necessidades, como também permitem diagnosticar a eficácia e eficiência da organização, relativamente aos meios que utiliza para lhes dar resposta; por outro lado, permite à organização conhecer a sua capacidade institucional para antecipar as necessidades dos seus clientes, agindo de uma forma pró-activa, num ambiente de forte mutação.

Ambos colocam a sua ênfase na liderança, no planeamento e na estratégia, na gestão de pessoas, nas parcerias e recursos, na gestão dos processos e da mudança, nos resultados, o que revela que, para se fazer uma avaliação do desempenho de uma organização, seja ela de que tipo for, a estrutura nuclear é a mesma. A ciência estará na forma como esta se vai adaptar à especificidade que, no caso em estudo, a organização escola apresenta.

Impõe-se deste modo, aprofundar o conhecimento acerca deste modelo desdobrado em dois tipos de abordagem, como ponto de partida para o presente projecto de investigação.

2. A auto-avaliação com base no Modelo de Excelência da EFQM

A Excelência não é, segundo a EFQM, um conceito teórico; está relacionado com as realizações tangíveis de uma organização relativamente ao que faz, à forma como o faz, aos resultados que alcança, e à convicção de que estes resultados serão sustentados (2003).

De acordo com a EFQM (2003a: 12), «o Modelo de Excelência da EFQM é uma ferramenta não prescritiva baseada em nove critérios. Cinco são meios e quatro são resultados. Os critérios “Meios” abrangem aquilo que uma organização faz. Os critérios “Resultados” abrangem o que uma organização alcança. Os “Resultados” são causados pelos “Meios”, e os “Meios” são melhorados utilizando o feedback dos “Resultados”» (ver Figura 1). Este modelo pretende proporcionar às organizações uma linguagem de gestão e ferramentas comuns, facilitando a partilha de “boas práticas” entre organizações de diferentes sectores em toda a Europa.

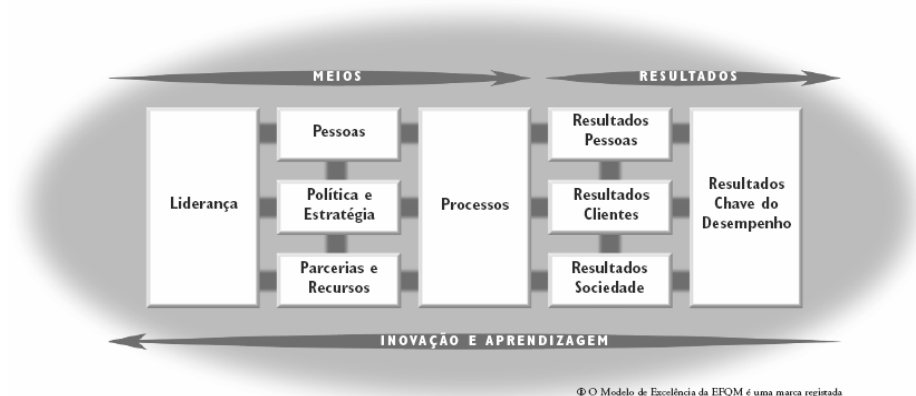


Figura 1 - Modelo de Excelência da EFQM (EFQM, 2003).

O modelo foi, inicialmente, concebido para ajudar as empresas europeias a estabelecer um sistema de gestão apropriado, capaz de melhorar o seu desempenho, acabando os seus critérios por passarem a ser utilizados por outras entidades do sector público e privado, enquanto ferramenta de diagnóstico e auto-avaliação. Tal deveu-se e deve-se à flexibilidade do próprio modelo.

A adaptação do já referido Modelo de Excelência da EFQM à estrutura organizativa escolar do sistema educativo português foi desenvolvida por Leandro (2002), como resultado de um trabalho realizado no âmbito do Instituto Nacional de Administração, sob a forma de um *Guião para Auto-Avaliação de Desempenho*. A autora designa-o por Modelo Personalizado (ver Figura 2).



Figura 2 - Modelo Personalizado (adaptado de Leandro, 2002).

O modelo que se acabou de apresentar baseia-se no pressuposto de que a excelência dos resultados da escola só deve ser objecto de consideração após o diagnóstico da satisfação dos diversos grupos que, directa ou indirectamente, interagem e interferem no funcionamento desta: alunos, respectivas famílias, professores, funcionários, comunidade envolvente e, por fim, a sociedade no seu todo.

Quer isto dizer que não poderá haver excelência de resultados se não existir uma convergência das diversas lideranças diferenciadas que existem na escola, bem como o envolvimento daqueles que são liderados. Estão, assim, envolvidos todos os actores organizacionais do meio escolar, assegurando, desta forma, um ciclo de comunicação completo entre os diversos intervenientes. Este modelo implica todos os níveis hierárquicos e profissionais, não só na detecção das áreas-problema, mas também na apresentação pró-activa de propostas de resolução e de planos de acção para correcção dos problemas diagnosticados. Este aspecto aqui referido, que é a implicação de todos neste processo, tem uma vantagem acrescida que é referida por Madureira (2004: 34): “o envolvimento dos funcionários, e o conhecimento genérico das questões que afectam o funcionamento da escola, nos seus mais diversos domínios, podem levar a uma melhor aceitação da avaliação, e da auto-avaliação em particular, enquanto factor integrante de todo o percurso educativo”.

Este modelo conduz a uma filosofia de gestão que implica, dentro da organização escola, a mobilização e o trabalho corporativo de todos os intervenientes, em torno de um projecto comum, com o objectivo de satisfazer as necessidades e expectativas dos seus clientes. Tal filosofia de gestão está subjacente à *Gestão pela Qualidade Total* (GQT), que se baseia em oito conceitos fundamentais (EFQM, 2003a), os quais se discutem seguidamente.

Começamos por focar a importância da *liderança*, quer do **Conselho Executivo**, que é quem tem a responsabilidade pela política e estratégia da escola, pela gestão dos recursos humanos, pelas parcerias e pelos processos de ensino-aprendizagem e pela administração e gestão escolar, quer do **Conselho Pedagógico** que é quem assume a responsabilidade das decisões de âmbito pedagógico (liderança de topo), quer dos **líderes de equipas** (liderança intermédia). Constata-se, assim, que as lideranças são factores decisivos nos processos de inovação e mudança. São elas que desenvolvem a

cultura da organização, promovendo, com a sua actuação, um clima de confiança e de respeito, estabelecendo a unidade dos objectivos e envolvendo as pessoas.

Outro conceito é o da *orientação para o cliente*. Não esqueçamos que o cliente é o árbitro final da qualidade do produto e do serviço. Ao nível da escola, o aluno assume-se como o destinatário/ utente principal dos serviços de educação, sendo a satisfação dos interesses, necessidades e expectativas dos alunos o objectivo prioritário da escola. Torna-se evidente a importância de a escola identificar os seus próprios clientes. Quanto à sociedade, essa será o árbitro final da qualidade do produto/ serviço prestado pela escola, sendo ela que avalia a adequação das competências adquiridas pelos alunos às necessidades profissionais e ao exercício da cidadania.

Igualmente fundamental, é o conceito de *orientação para os resultados*. No contexto educativo, o sucesso educativo sustentado dependerá do equilíbrio e da satisfação dos objectivos de todos os interessados na organização (alunos, famílias, professores, pessoal não docente, patrocinadores, o próprio Estado, a comunidade e a sociedade em geral).

O conceito de *gestão por processos e factos*, sublinha a concepção que o desempenho da organização será mais eficaz se todas as actividades que se inter-relacionem forem compreendidas e sistematicamente geridas como um conjunto de processos articulados, e quando as decisões respeitantes às operações de gestão corrente e melhorias planeadas assentam em informação factual, sustentada.

Outro conceito refere-se ao *envolvimento e desenvolvimento das pessoas*, facto que o Modelo de Excelência da EFQM evidencia sobremaneira, uma vez que considera decisiva a participação e envolvimento das pessoas na obtenção dos melhores resultados e nos processos de melhoria. Aliás, sem este envolvimento e trabalho corporativo fica comprometida a caminhada para a Excelência.

O conceito de *maximização do desempenho organizacional* preconiza que, esta será atingida através de uma gestão e partilha de saberes, dentro de uma cultura de aprendizagem contínua, inovação e melhoria, assumindo particular relevância, no que diz respeito ao processo de ensino-aprendizagem, na sala de aula. Só desta forma se poderão melhorar acções.

O conceito de *parcerias*, coloca em evidência a forma mais eficaz de uma organização trabalhar. As parcerias implementam relações de benefício mútuo, com partilha e integração de saberes, servindo melhor os interesses da escola e das pessoas.

Do mesmo modo, o conceito de *responsabilidade pública*, sublinha que a escola e aqueles que nela trabalham, devem respeitar a ética do serviço público, isto é, devem esforçar-se por exceder as exigências, as expectativas legais da comunidade, tendo em conta os interesses dos destinatários das suas acções, ultrapassando, para isso, a esfera do pessoal.

Muitos destes conceitos encontram-se já explanados em documentos fundamentais e que se constituem como referência na organização escola. É o caso do **Projecto Educativo da Escola** (“...consagra a orientação educativa da escola...nele se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias, segundo as quais a escola se propõe cumprir a sua função”, Decreto-Lei nº 115/ 98, de 4 de Maio), do **Regulamento Interno** (“Documento que define o regime de funcionamento da escola, de cada um dos seus órgãos de administração e gestão, das estruturas de orientação e dos serviços de apoio educativo, bem como os direitos e os deveres dos membros da comunidade escolar”, ibidem) e do **Plano Anual de Actividades** (“Documento de planeamento que define, em função do projecto educativo, os objectivos, as formas de organização e de preparação das actividades e que procede à elaboração dos recursos envolvidos”, ibidem). Da leitura destes documentos chegaremos à missão, aos valores, à visão, à política e estratégia da escola, constituindo-se tais documentos como importantes instrumentos de gestão, administração e estruturação curricular e organizacional da escola.

Existem, portanto, bases para se proceder a um trabalho corporativo de promoção da qualidade na organização escola. É, no entanto, necessário motivar toda a comunidade educativa para este objectivo, alertando para a importância da auto-avaliação do nosso desempenho (enquanto comunidade educativa), para que a escola se constitua como uma organização empenhada na melhoria das suas práticas.

Subjacente ao Modelo de Excelência da EFQM, encontramos a lógica RADAR assente em cinco elementos (EFQM, 2003b): **Resultados**, **Abordagem**, **Desdobramento**, **Avaliação** e **Revisão**. Isto significa que teremos que determinar os **Resultados** a alcançar,

decorrentes da política e da estratégia estabelecida, que espelham o seu desempenho (no caso da escola, será ao nível do ensino, ao nível administrativo e da gestão), sem esquecer a satisfação das necessidades de todas as partes interessadas. Haverá que planear e desenvolver um conjunto integrado de **Abordagens** que possam permitir alcançar os resultados desejados, quer no presente, quer no futuro. Ter-se-á que **Desdobrar** as abordagens de um modo sistemático por toda a organização (no presente estudo, a escola), de forma a assegurar a sua total implementação. Finalmente, haverá que **Avaliar e Rever** as abordagens que se seguem, através de uma monitorização e análise dos resultados obtidos e actividades em execução, procurando identificar, estabelecer e implementar acções de melhoria sempre que se justificar.

Capítulo III - Um modelo de auto-avaliação para as escolas: abordagem para a sua aplicação

1. Estratégia metodológica de investigação

Segundo Yin (2005), a metodologia de estudo de caso assume-se como sendo a mais adequada quando o “como” e “porquê” são as perguntas centrais da investigação. Estas questões são do tipo explicativo e por esta razão tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo. Além do mais, é igualmente utilizada quando o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos e quando o foco da investigação se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real, onde é possível fazer observações directas e entrevistas sistemáticas. Este tipo de metodologia traz, assim, um potencial contributo para o conhecimento e compreensão que se pretende alcançar deste fenómeno, dentro de um determinado contexto. A essência de um estudo de caso, ou a tendência central de todos os tipos de estudo de caso é que eles tentem esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: porque é que elas foram tomadas? Como é que elas foram implementadas? Quais os resultados obtidos?

Num estudo de caso, as técnicas de recolha de informação utilizadas incluem (Yin, 2005):

- ➔ a análise documental, que incide sobre os registos escritos existentes na unidade de análise seleccionada, com o objectivo de recolher informação acerca da estrutura e modo de funcionamento da mesma;
- ➔ a utilização de questionários, como forma de obter informações em contexto real, e que é apresentada como uma técnica eficiente em termos de tempo e de esforço (de facto, o questionário apresenta-se como um instrumento fácil de administrar e rápido de ser preenchido, tendo-se presente a necessidade de haver um especial cuidado na sua elaboração);
- ➔ o registo diário, como forma de recolher informação sobre modelos de funcionamento, actividades, atitudes e comportamentos dos vários actores pertencentes à unidade de análise em estudo (pretende-se que sirva também como um instrumento para identificar aqueles aspectos do comportamento profissional pessoal que merecem pela sua relevância, ser mencionados na investigação);

- ➔ a observação participante, uma vez que, naturalmente, se pode participar na vida do objecto de estudo seleccionado, entrando em diálogo com os seus membros e estabelecendo contacto próximo com eles. É evidente que terá de haver um cuidado para assegurar que esta presença não venha a perturbar ou interferir de alguma forma no decurso natural dos acontecimentos. Esta observação terá lugar no campo, isto é, na organização onde, naturalmente, os actores desenvolvem a sua actividade, focando-se, essencialmente, nas suas respostas e comportamentos face a situações e o registo de informação a ser usado nesta situação será o de notas de campo.

Estes instrumentos para recolha de dados são seleccionados com base na convicção do seu potencial para documentar e registar o estudo de caso que se pretende realizar.

Por todos os aspectos referidos, fica claro que a metodologia de estudo de caso permite realizar uma investigação dos aspectos significativos de fenómenos/ situações vivenciados, como é o caso de processos organizacionais e administrativos. Contudo, convém ter presente que este método é alvo de argumentos críticos, podendo haver um certo desprezo em relação a ele. Falta de rigor, influência do investigador (falsas evidências, visões enviesadas), pouca base para a formulação de generalizações, estudos muito extensos e demorados, são as principais críticas apontadas.

Mas estes aspectos negativos apontados à metodologia de estudo de caso podem ser contornados. Basta que se adoptem algumas medidas para que se possa obter um bom estudo de caso. Segundo Yin (2005), existem formas de evidenciar a validade e confiabilidade de um estudo de caso. Tudo deve ser equacionado, inclusive os perigos e as críticas, no plano de pesquisa a ser desenvolvido. Por outro lado, é necessário ficar claro, que na metodologia de estudo de caso, o que se procura generalizar são proposições teóricas e não proposições sobre populações ou universos. Está-se perante uma generalização de ordem analítica, uma vez que se tem como objectivo expandir e generalizar teorias, e não uma generalização estatística, que procura enumerar frequências. O que se generaliza no estudo de caso são os aspectos do *modelo teórico encontrado*. O caso não é um elemento amostral.

Outro aspecto digno de referência é o facto de o estudo de caso, enquanto estratégia de pesquisa, ser uma metodologia que abrange desde o planeamento, passando pelas

técnicas de recolha de dados, até às abordagens específicas da análise dos dados obtidos.

De facto, muito há a fazer para preparar o projecto de estudo de caso. Há que apresentar informações sobre o enquadramento teórico que sustenta o estudo, enunciando quais os objectivos da pesquisa e as questões orientadoras iniciais. Como os dados são recolhidos em contexto real (ambiente não controlado), terá de ser o investigador a adaptar o seu plano de recolha de informações à disponibilidade da unidade de análise seleccionada. Quer isto dizer que o investigador se deve introduzir no mundo do objecto, contrariamente ao que se passa nas pesquisas em ambiente controlado. Para isso é necessário, por parte do investigador, uma capacidade adicional de fazer face a eventuais restrições que se lhe possam deparar. Há que estar preparado para qualquer eventualidade.

Do estudo feito aos modelos mais enfatizados no domínio da avaliação do desempenho das organizações, resulta claro que o “processo de auto-avaliação pode contribuir...decisivamente para que uma escola se conheça melhor a si mesma (pontos fortes e áreas de melhoria), compreenda efectivamente o que é que para si significa a excelência, saiba exactamente aquilo que já percorreu no caminho rumo a essa excelência e quanto lhe falta ainda alcançar. (...) Mais do que tudo, a auto-avaliação oferece à escola uma oportunidade de aprender e melhorar continuamente os seus processos, actividades, gestão de recursos e resultados alcançados” (Rosa et al.:2001).

A literatura científica aponta este caminho como aquele que se tem de percorrer para chegar à qualidade do ensino e das escolas. Será, pois, bastante pertinente partir desta abordagem teórica e ver, em termos concretos, como é que ela funciona. Quer isto dizer que encontramos aqui um campo de investigação aliciante, se aplicarmos o modelo de avaliação de desempenho a uma escola, sob a forma de um estudo de caso único, de forma a estudar comportamentos, reacções, efeitos ou repercussões da auto-avaliação do desempenho numa escola contextualizada.

O projecto de investigação daqui resultante pretende, acima de tudo, descrever e compreender o que está a acontecer, em termos de gestão de processos de melhoria contínua nas escolas, a fim de avaliar esse impacto no aperfeiçoamento dos processos existentes.

Como se viu, anteriormente, considerava-se outrora, que as desigualdades no ensino e no sucesso escolar se deviam, exclusivamente, às desigualdades de ordem económica e cultural de origem dos alunos. Hoje, quem se encontra dentro da gestão e administração sabe bem que as assimetrias de desempenho das escolas e dos professores contribuem, em boa parte, para a desigualdade no ensino e, consequentemente, no sucesso escolar.

Assentando neste facto a necessidade imperiosa e a importância da avaliação das organizações educativas, esta deve tornar-se no principal instrumento de reflexão permanente sobre a adequação, o aperfeiçoamento e a melhoria contínua dos métodos, processos e técnicas de educação. Deste modo, **melhorar os sistemas de ensino e as organizações escolares** implica incluir **a avaliação e auto-avaliação** como um elemento permanente para **obter boas práticas de ensino e de gestão das escolas**.

É este o problema que se seleccionou como objectivo geral do projecto de investigação a levar a cabo: qual a importância de uma gestão de processos de melhoria contínua das escolas?

Para o efeito, impõe-se fazer um estudo de caso único, a fim de:

- ➔ Averiguar a existência de modelos organizacionais de análise crítica do desempenho, elaborados pela escola, numa perspectiva de auto-análise e auto-avaliação;
- ➔ Implementar modelos de promoção da qualidade do serviço já existentes, na organização escolar;
- ➔ Formular, a partir da informação recolhida, planos de acção, promotores de melhorias das áreas mais frágeis da organização escola;
- ➔ Aferir o grau de impacto provocado na organização escolar, pela implementação de um modelo de avaliação do desempenho organizacional.

Pretende-se implementar, num dado estabelecimento de ensino, o Modelo Personalizado concebido por Ema Leandro a partir do Modelo de Excelência EFQM da European Foundation for Quality Management, apresentado através do *Guião para Auto-Avaliação de Desempenho*, publicado nos Cadernos INA, nº3 e nº4, em 2002, sujeito a uma interpretação e adaptação adequada à organização seleccionada.

No entanto, é importante ter presente que, com todas as subjectividades que possam decorrer de um processo que é, obrigatoriamente, liderado por seres humanos, e, como tal, permeável a incorrecções ou a injustiças, se deve ter por preocupação nuclear a criação de sistemas de avaliação tão partilhados quanto possível para que erros e desvios possam ser minimizados.

Por fim, é fundamental que a avaliação possa ser encarada por todos como um processo essencialmente vocacionado para melhorar desempenhos e práticas futuras, e não tanto para castigar práticas deficientes do passado.

Serão pois, duas as questões orientadoras do projecto de investigação que nos propomos desenvolver no presente estudo de caso:

- ➔ **Porquê** aplicar o modelo de excelência da EFQM aos estabelecimentos de ensino? Em que medida pode contribuir para a melhoria da qualidade na escola?
- ➔ **Como** aplicar o modelo de excelência da EFQM numa escola contextualizada? Que trabalho de interpretação e adequação do modelo à especificidade própria de uma escola é necessário realizar?

Assim, se por um lado se pretende neste estudo de caso fazer a descrição desta intervenção (adaptação e aplicação do modelo da EFQM) e do contexto da vida real em que ela ocorre (uma escola), por outro lado, pretende-se explorar uma situação na qual a intervenção que se está a realizar não apresenta para já um conjunto simples e claro de resultados.

Definido o propósito e as questões que orientam o estudo de caso, falta delimitar a unidade de análise, que decorre naturalmente das questões inicialmente colocadas. Assim, a unidade apropriada de análise é uma escola pública do distrito de Aveiro, onde se ministram o 3º ciclo do ensino básico, o ensino secundário e o ensino recorrente. É, portanto, um estudo de caso único que se realiza, dando atenção a uma única escola, a fim de aproveitar a oportunidade de se poder desvendar alguns aspectos predominantes e que seriam inacessíveis a alguém vindo do exterior. Conta-se com a vantagem de se pertencer à instituição o que pode de alguma forma proporcionar a apreensão de circunstâncias e condições reveladoras e que sejam fundamentais para este estudo.

Finalmente, com este estudo abrem-se perspectivas para no futuro se fazer um eventual estudo de caso longitudinal, estudando o mesmo caso em dois ou até mais momentos diferentes no tempo.

2. Desenvolvimento de um Modelo de Auto-Avaliação.

Tem estado presente a convicção que o Modelo de Excelência da EFQM se evidencia pelas suas potencialidades no que diz respeito ao diagnóstico e auto-avaliação das organizações, abrindo boas perspectivas para o propósito deste estudo.

Apesar de ser um modelo que é fechado quanto ao número de critérios e sub-critérios é, no entanto, aberto quanto ao número e à natureza das áreas a abordar dentro de cada sub-critério. Aliás, o facto de os critérios se encontrarem divididos em diferentes níveis de abordagem (sub-critérios), facilita a elaboração das áreas de diagnóstico.

Cada área de diagnóstico é ilustrada por frases ou questões que têm uma função orientadora, destinando-se a focar o assunto. São apenas uma referência e servem para ajudar a compreender e a clarificar o significado de cada sub-critério.

O primeiro passo terá de ser precisamente este: adaptar essas referências à organização escola, que é aquela na qual se vai realizar o estudo de caso.

Nesta primeira fase de desenvolvimento, e tendo como base o Modelo Personalizado desenvolvido por Leandro (2002), que nos enquadra os nove critérios do modelo na organização escola, procedeu-se à operacionalização dos critérios e sub-critérios no contexto da estrutura organizativa da escola em análise.

Este trabalho de operacionalização foi feito contando com a colaboração de elementos da escola em estudo, tendo-se para o efeito constituído uma equipa de trabalho composta por três elementos.

Partiu-se da informação constante na brochura “O Modelo de Excelência da EFQM – Versão Sectores Público e Voluntário” (EFQM, 2003a), que foi objecto de revisão em 2002, para operacionalizar os critérios e sub-critérios à realidade do estabelecimento de ensino em questão.

Foi equacionado se a operacionalização se deveria ater estritamente à realidade da escola, ou se, pelo contrário, se equacionaria em termos do que seria desejável estar presente na organização educativa.

Dado que os estabelecimentos de ensino não se encontram plenamente estruturados, porque a sua estrutura não depende só da vontade e iniciativa dos seus líderes, considerou-se que se iriam contemplar todos os aspectos pertinentes para uma organização educativa independentemente de eles existirem ou não. Esta opção justificou-se pela necessidade de se fazer um verdadeiro diagnóstico da organização, procurando chegar ao máximo detalhe possível.

Para o efeito, foi fundamental a experiência dos muitos anos ao serviço da educação e do ensino que os elementos pertencentes à equipa restrita de trabalho possuíam. Essa experiência proporcionou a aquisição de um conhecimento aprofundado sobre a estrutura, organização e funcionamento de um estabelecimento de ensino, que serviu de base à concepção do modelo que se passa a apresentar critério a critério.

CRITÉRIO 1 – Liderança

Os órgãos de administração e gestão da escola, as estruturas de orientação educativa e todos os que lideram equipas, desenvolvem e facilitam o alcançar da missão e visão enunciados no Projecto Educativo da escola. Desenvolvem valores e sistemas organizacionais necessários para o sucesso sustentável e implementam-no através das suas acções e comportamentos. Durante épocas de mudança, norteiam-se pela constância de propósitos. Quando necessário, demonstram capacidades para alterar o rumo da sua organização e inspiram toda a comunidade educativa envolvida.

Este critério, **Liderança**, abrange na organização escola várias estruturas, como os órgãos de gestão e administração da escola, as estruturas de orientação educativa e todos aqueles que lideram equipas. Englobam-se aqui:

- Assembleia de Escola;
- Conselho Executivo;
- Conselho Pedagógico;
- Conselho Administrativo;
- Estruturas de Orientação Educativa:
 - Departamentos Curriculares;

- Núcleos Disciplinares;
- Directores de Turma;
- Coordenadores de Directores de Turma;
- Professor Tutor;
- Chefe dos Serviços de Administração Escolar;
- Coordenador do Pessoal Auxiliar de Acção Educativa;

Apesar de a Assembleia de Escola ter um papel determinante, uma vez que é o órgão onde está representada e participa toda a comunidade educativa, tendo a responsabilidade da definição das linhas orientadoras da actividade da escola, e de o Conselho Administrativo ser o órgão deliberativo em matéria administrativa e financeira, os órgãos mais valorizados por parte da comunidade educativa são o Conselho Executivo e o Conselho Pedagógico, na medida em que são as estruturas organizacionais que se podem considerar como centros de qualidade da escola e do ensino.

No Conselho Executivo recai toda a responsabilidade da direcção operacional e do bom funcionamento do dia-a-dia do estabelecimento de ensino, cabendo-lhe a gestão racional dos recursos disponíveis, a disponibilização dos recursos necessários à consecução dos objectivos educacionais, a gestão dos conflitos e a resolução dos problemas. Em resumo cabe-lhe preparar, dirigir e acompanhar todas as actividades da escola, assegurando a operacionalidade e a eficácia das estruturas da organização, um sistema de qualidade e uma cultura de confiança e de “empowerment”¹ que encoraje o envolvimento de toda a comunidade educativa. Considera-se igualmente relevante a forma como o Conselho Executivo transmite os valores e objectivos da escola, bem como se compromete pessoalmente no desenvolvimento da gestão da qualidade.

A liderança pedagógica é feita pelo Conselho Pedagógico que é o órgão de coordenação educativa da escola. É ele quem tem o papel normativo na definição da missão, dos valores, das metas e objectivos que se vão encontrar num documento que é da sua responsabilidade elaborar: o Projecto Educativo. É este o órgão promotor do debate e reflexão sobre as questões estruturantes da vida da escola, cabendo-lhe a função de mobilizar as estruturas de orientação educativa que dele fazem parte, de motivar e responsabilizar os diversos intervenientes na vida da organização escola.

¹ Empoderamento ou atribuição de poder.

Devido à importância que assumem para o bom funcionamento da escola, consideram-se igualmente importantes as lideranças do chefe de administração escolar e do coordenador do pessoal auxiliar de acção educativa.

Este critério divide-se em cinco sub-critérios que seguidamente se apresentam, explicitando-se as áreas a abordar no âmbito de cada um deles.

Sub-critério 1a

A Assembleia de Escola, o Conselho Executivo, o Conselho Pedagógico e o Conselho Administrativo desenvolvem a missão, a visão e os valores que constam no Projecto Educativo da Escola, e actuam como modelos de uma cultura de excelência.

As áreas a abordar poderão incluir, sem qualquer carácter prescritivo, mas apenas orientador, a forma como os presidentes destes órgãos e demais líderes:

- são congruentes no seu estilo de actuação com os valores da gestão da qualidade;
- conhecem os conceitos, instrumentos e metodologias da gestão da qualidade;
- implicam-se pessoalmente com a gestão da qualidade;
- lideram através do exemplo;
- utilizam os valores da qualidade como bandeiras da organização escola;
- dão e recebem formação em gestão da qualidade;
- são acessíveis e mantêm uma atitude de receptividade e escuta permanente;
- estabelecem uma comunicação aberta com toda a comunidade educativa;
- implicam-se pessoalmente na melhoria da sua organização e da área que lideram;
- avaliam-se na sua implicação e orientação da gestão da qualidade;
- potenciam os objectivos orientados para a satisfação do cliente/ utente, tendo em conta os objectivos da organização de que fazem parte;
- fomentam e geram as mudanças necessárias nas atitudes e comportamentos das pessoas para alcançar a gestão da qualidade.

Sub-critério 1b

Os líderes dos órgãos de gestão e administração escolar estão pessoalmente envolvidos em assegurar que o sistema de gestão e administração da escola é desenvolvido, implementado e melhorado de forma contínua.

As áreas a abordar poderão incluir, sem qualquer carácter prescritivo, mas apenas orientador, o modo como os presidentes destes órgãos e demais líderes:

- adequam a estrutura e funcionamento da escola de forma a dar seguimento à sua política e estratégia;
- definem prioridades no trabalho que desenvolvem na organização;
- permitem que as pessoas desenvolvam as suas capacidades e incentivam a sua participação nas actividades de melhoria;
- estabelecem compromissos de melhoria, tendo em conta as iniciativas das pessoas;
- promovem soluções organizativas facilitadoras das aprendizagens;
- utilizam a auto-avaliação para impulsionar a melhoria contínua;
- incentivam as pessoas a identificar os problemas e a transformá-los em oportunidades de melhoria.

Sub-critério 1c

Os líderes dos órgãos de gestão e administração escolar interagem com os clientes (internos e externos), com os parceiros (internos e externos) e com outras organizações da sociedade.

As áreas a abordar poderão incluir, sem qualquer carácter prescritivo, mas apenas orientador, a forma como os presidentes destes órgãos e demais líderes:

- conhecem e mantêm relações constantes com os clientes e parceiros da organização, dando resposta às suas necessidades e expectativas;
- estabelecem e participam em parcerias;
- estabelecem e participam em actividades conjuntas de melhoria, quer a nível interno, quer a nível externo, através da troca de experiências e materiais;
- participam em grupos profissionais, conferências e seminários que promovem e apoiam a excelência;

- promovem, apoiam e empenham-se em actividades que procuram melhorar a segurança, a preservação da saúde e do meio ambiente, reforçando o papel da escola no desenvolvimento local.

Sub-critério 1d

Os líderes dos órgãos de gestão e administração escolar reforçam uma cultura de excelência perante as pessoas/ colaboradores da organização.

As áreas a abordar poderão incluir, sem qualquer carácter prescritivo, mas apenas orientador, o modo como os presidentes destes órgãos e demais líderes:

- conhecem e estimulam o trabalho das pessoas e das equipas;
- reconhecem individual e publicamente o trabalho meritório das pessoas, dentro e fora da escola;
- valorizam também o esforço despendido independentemente dos resultados obtidos;
- incrementam a autonomia e responsabilidade nas pessoas, através da delegação, como reconhecimento de seu empenho;
- comunicam pessoalmente e de forma clara a todos os elementos da comunidade educativa o Projecto Educativo e o Plano Anual de Actividades, isto é, a missão, a visão, os valores, a política e estratégia, as prioridades educativas da escola, os planos de acção, objectivos e metas;
- estão acessíveis, escutam e respondem em tempo útil.

Sub-critério 1e

Os líderes dos órgãos de gestão e administração escolar identificam e patrocinam a mudança na escola.

As áreas a abordar poderão incluir, sem qualquer carácter prescritivo, mas apenas orientador, como os presidentes destes órgãos e demais líderes:

- identificam e seleccionam as mudanças que é necessário realizar, quer ao nível da estrutura da organização escola, quer ao nível das suas relações externas;
- garantem o investimento, os recursos e o apoio à mudança;
- apoiam e possibilitam às pessoas a realização da mudança.

CRITÉRIO 2 – Política e Estratégia

A escola implementa a missão e visão definidas no seu Projecto Educativo através do desenvolvimento de uma estratégia focalizada nas expectativas de todas as pessoas com interesse na actividade da escola (“stakeholders”), suportada por políticas, planos, objectivos e processos desenvolvidos e desdobrados para o efeito.

O critério **Política e Estratégia** pretende examinar a forma como a escola, na sua estratégia e planeamento global, compreende a visão, a missão, os valores e a direcção estratégica da organização.

A **visão** é a imagem da realidade futura, desejável e alcançável da organização. A **missão** é a razão de ser da organização, a que justifica a sua existência continuada. Os **valores** são as referências conceptuais que orientam e descrevem o comportamento dos seus elementos e determinam todas as suas relações. A **direcção estratégica** constitui a orientação a médio prazo dos planos de acção da escola com o fim de atingir a sua missão e alcançar a sua visão. As partes interessadas (“stakeholders”) consideram-se os alunos, as famílias, os colaboradores, os empregadores e a sociedade em geral.

Este critério divide-se em quatro sub-critérios, que seguidamente se apresentam.

Sub-critério 2a

A política e estratégia são baseadas nas necessidades e expectativas actuais e futuras das principais partes interessadas na escola.

As áreas a abordar poderão incluir, sem qualquer carácter prescritivo, mas apenas orientador, como é que a escola:

- recolhe e obtém informação sobre a comunidade onde se insere, suas principais características e necessidades sociais, culturais e económicas a fim de definir o contexto onde vai operar;
- conhece e antecipa-se às necessidades e expectativas dos seus clientes internos e externos, colaboradores, parceiros, sociedade e outros;
- perspectiva a sua oferta educativa em consonância com o desenvolvimento do mercado de trabalho e saídas profissionais.

Sub-critério 2b

A política e estratégia são baseadas em informação proveniente de indicadores de desempenho, investigação, aprendizagem e actividades externas relacionadas.

As áreas a abordar poderão incluir, sem qualquer carácter prescritivo, mas apenas orientador, como é que a escola:

- analisa os resultados do seu desempenho com base em indicadores de desempenho interno;
- analisa o resultado das actividades de aprendizagem;
- analisa a sua imagem externa comparando o seu desempenho com outras da mesma tipologia;
- analisa a informação relacionada com as questões sociais, ambientais, de segurança, legais e políticas, a curto e a longo prazo;
- identifica e compreende os indicadores económicos e demográficos;
- compreende o impacto das novas tecnologias no desempenho da organização.

Sub-critério 2c

A política e estratégia da escola são desenvolvidas, revistas e actualizadas.

As áreas a abordar poderão incluir, sem qualquer carácter prescritivo, mas apenas orientador, como é que a escola:

- desenvolve a sua política e estratégia em consonância com as grandes opções da política educativa e com a missão, visão e valores da organização;
- desenvolve, revê e actualiza a sua política e estratégia com base em informação proveniente das actividades de aprendizagem e inovação;
- identifica e equilibra as necessidades e expectativas de todos os interessados na organização;
- avalia as exigências de curto e longo prazo;
- reflecte, na sua política e estratégia, os conceitos fundamentais da qualidade;
- avalia, revê e reformula a sua política e estratégia.

Sub-critério 2d

A política e estratégia da escola são desdobradas através de uma rede de processos-chave, comunicada e implementada.

As áreas a abordar poderão incluir, sem qualquer carácter prescritivo, mas apenas orientador, como é que a escola:

- identifica a rede de processos-chave (críticos) necessários para transferir a sua política e estratégia;
- define os processos críticos incluindo a definição dos interessados;
- estabelece de forma clara os mecanismos de gestão dos processos-chave;
- analisa e revê a eficácia da rede de processos-chave no desenvolvimento da política e estratégia;
- comunica com clareza a todos os interessados na organização a sua política e estratégia;
- utiliza a política e estratégia para elaborar os seus planos de acção e fixar os seus objectivos;
- desenvolve planos de acção de acordo com os seus objectivos, implicando todos na sua elaboração;
- estabelece prioridades entre as actividades a desenvolver;
- obtém e toma em consideração a opinião das pessoas relativamente à sua política e estratégia.

CRITÉRIO 3 – Pessoas

A escola gere e estimula o pleno potencial das pessoas, a nível individual, de equipa e da organização como um todo, promovendo a equidade e a igualdade e envolvendo e incentivando as pessoas na utilização das suas capacidades e conhecimentos em benefício da mesma.

Através do critério **Pessoas** pretende-se analisar como a escola desenvolve e aproveita ao máximo o potencial das pessoas que aí prestam serviço (pessoal docente e não docente). Ter-se-á em conta como a escola se preocupa como os seus colaboradores e como os gere, dentro da margem de operacionalidade que possui.

A melhoria contínua é atingida através da maximização da contribuição das pessoas/ colaboradores, incluindo o seu desenvolvimento e envolvimento. Estes são cruciais para a implementação de políticas, estratégias, objectivos e planos na escola. Daí a importância dos valores partilhados e de uma cultura de confiança, transparência e “empowerment” para gerar e implementar oportunidades de melhoria do desempenho da escola.

Este critério engloba cinco sub-critérios, os quais se apresentam seguidamente.

Sub-critério 3a

Os recursos humanos são planeados, geridos e melhorados.
--

As áreas a abordar poderão incluir, sem qualquer carácter prescritivo, mas apenas orientador, como a escola:

- desenvolve políticas, estratégias e planos de recursos humanos, envolvendo os colaboradores e seus representantes nos órgãos de gestão;
- alinha os planos de recursos humanos com a política e estratégia, a estrutura da escola e a rede de processos-chave;
- mede e toma em consideração a situação do clima de trabalho, níveis de motivação e grau de satisfação das pessoas;
- atribui responsabilidades de acordo com os objectivos da organização;
- favorece a aplicação de metodologias inovadoras para melhorar a organização do trabalho.

Sub-critério 3b

Os conhecimentos e competências das pessoas (pessoal docente e não docente) são identificados, desenvolvidos e sustentados.

As áreas a abordar poderão incluir, sem qualquer carácter prescritivo, mas apenas orientador, como a escola:

- identifica, classifica e compatibiliza os conhecimentos e as competências das pessoas com as necessidades da organização;
- promove formação adequada de forma a ajudar as pessoas a responder às suas necessidades presentes e futuras;
- fomenta o trabalho em equipa através do desenvolvimento das aptidões pessoais necessárias para a melhoria e a formação de ambientes de trabalho cooperativos;
- avalia o plano de formação aos três níveis: grau de aprendizagem individual, repercussão sobre o trabalho desenvolvido e efeitos produzidos ao nível do desempenho da organização.

Sub-critério 3c

As pessoas (pessoal docente e não docente) são envolvidas e responsabilizadas.

As áreas a abordar poderão incluir, sem qualquer carácter prescritivo, mas apenas orientador, como a escola:

- concilia os objectivos individuais e das equipas com os objectivos da escola como organização;
- fomenta o desenvolvimento de actividades que estimulam o envolvimento das pessoas e apoiam desempenhos inovadores e criativos;
- implementa a delegação de responsabilidades como forma de promover o empreendedorismo nas pessoas;
- estimula o trabalho em equipa;
- avalia e ajuda as pessoas a melhorar o seu desempenho.

Sub-critério 3d

As pessoas (pessoal docente e não docente) e a escola dialogam.

As áreas a abordar poderão incluir, sem qualquer carácter prescritivo, mas apenas orientador, como a escola:

- valoriza a comunicação interna como uma ferramenta de gestão e como meio para motivar as pessoas;
- identifica as necessidades de comunicação;
- estrutura uma comunicação fluida, ágil, descendente, ascendente e horizontal, que implique as pessoas e as equipas;
- realiza avaliações sobre o grau de comunicação na organização, de modo a efectuar acções de correcção adequadas.

Sub-critério 3e

A escola reconhece as pessoas (pessoal docente e não docente), apoia-as e recompensa-as.

As áreas a abordar poderão incluir, sem qualquer carácter prescritivo, mas apenas orientador, como é que a escola:

- adequa a distribuição do serviço docente e não docente com a política e estratégia definida;

- reconhece o esforço e o sucesso das pessoas no sentido de promover e sustentar o seu envolvimento e responsabilidade;
- fomenta um ambiente de confiança e de solidariedade mútua;
- promove a consciencialização e o envolvimento das pessoas em questões relacionadas com a saúde, segurança, preservação do ambiente e do património escolar, e de responsabilidade social;
- toma em atenção, dentro daquilo que é possível, as situações pessoais, na organização do serviço.

CRITÉRIO 4 – Parcerias e Recursos

A escola planeia e gere as suas parcerias externas e os seus recursos internos, para que esta gestão apoie a sua política e estratégia e uma eficaz operacionalidade dos seus processos, equilibrando as necessidades actuais e futuras.

Este critério **Parcerias e Recursos**, pretende avaliar como é que a escola gere os seus recursos e se o faz de uma maneira eficaz e eficiente.

A escola obedece a uma regulação específica relativamente aos seus recursos, estando limitada e sujeita a requisitos especiais para a gestão dos recursos materiais que a distancia das organizações privadas.

No entanto, é possível avaliar como a escola utiliza os recursos dentro dos limites específicos do sector público, para a concretização da sua política e estratégia, e o modo como estes são continuamente melhorados e optimizados.

Assumem aqui uma grande relevância as parcerias que a escola consegue promover, como forma de apoiar a concretização da sua política e estratégia global.

Este critério engloba cinco sub-critérios que se passam a apresentar.

Sub-critério 4a

As parcerias externas são geridas pela escola.

As áreas a abordar poderão incluir, sem qualquer carácter prescritivo, mas apenas orientador, se a escola:

- identifica oportunidades chave para parcerias com outras organizações e com a comunidade, em consonância com a sua política e estratégia e com a sua missão;
- estrutura relações de parcerias de modo a gerar mais-valias;
- efectua candidaturas a programas co-financiados e procede à sua gestão;
- cria e apoia a existência de um espírito inovador e criativo através das relações de parceria.

Sub-critério 4b

Os recursos financeiros da escola são geridos.

As áreas a abordar poderão incluir, sem qualquer carácter prescritivo, mas apenas orientador, como é que a escola:

- desenvolve e implementa estratégias e processos financeiros com o intuito de utilizar os recursos financeiros como apoio à sua política e estratégia global;
- estabelece mecanismo de transmissão da informação financeira;
- utiliza mecanismos e parâmetros financeiros para assegurar uma estrutura de recursos eficaz e eficiente;
- avalia a gestão financeira realizada, privilegiando a eficácia e eficiência;
- identifica e estabelece objectivos de melhoria contínua na gestão dos recursos financeiros.

Sub-critério 4c

As instalações, os equipamentos e materiais são geridos.

As áreas a abordar poderão mencionar, sem qualquer carácter prescritivo, mas apenas orientador, se a escola:

- desenvolve uma estratégia para a gestão de instalações e equipamentos de forma a apoiar a política e estratégia da organização;
- tem em conta o impacto das instalações e equipamentos nas pessoas, melhorando a sua segurança e higiene;
- utiliza os recursos numa perspectiva ecológica;
- monitoriza e gere a segurança dos recursos físicos;
- optimiza o consumo de bens;
- optimiza os “stocks” de materiais;

- reduz e recicla os seus resíduos.

Sub-critério 4d

A tecnologia é gerida.

As áreas a abordar poderão mencionar, sem qualquer carácter prescritivo, mas apenas orientador, se e como a escola:

- explora a tecnologia existente e optimiza a sua utilização;
- promove o uso comum e generalizado de sistemas e aplicações que facilitem a comunicação e o uso de dados de forma homogénea e integrada;
- identifica e avalia tecnologias alternativas e emergentes à luz da política e estratégia definidas e o seu impacto no processo educativo da escola e na sociedade;
- utiliza as tecnologias para apoiar e melhorar a eficácia da operacionalidade da organização, quer ao nível dos processos, métodos pedagógicos e de informação.

Sub-critério 4e

A informação e o conhecimento são geridos.

As áreas a abordar poderão incluir, sem qualquer carácter prescritivo, mas apenas orientador, o modo como a escola:

- organiza e gere a informação de forma coerente com a sua política e estratégia;
- mantém actualizada a informação necessária à organização;
- trata a informação tendo em conta as necessidades e expectativas das pessoas e dos clientes, facilitando o seu acesso;
- protege eficazmente a informação sobre dados de carácter pessoal;
- assegura e melhora a validade, integridade e segurança da informação;
- promove, desenvolve e protege a propriedade intelectual, utilizando-a em benefício da própria organização e dos seus clientes;
- gera no seu seio formas de pensar e de actuar inovadoras e criativas, mediante a utilização de fontes de informação e conhecimento relevantes.

CRITÉRIO 5 – Processos

A escola concebe, gere e melhora os processos de forma a satisfazer o melhor possível e a gerar valor acrescentado para os alunos e suas famílias e restantes partes interessadas.

Este critério **Processos** refere-se aos processos pedagógicos e de suporte da organização escola. Para o efeito há que avaliar a forma como esta conhece os seus clientes (alunos, pais e outras partes interessadas) a fim de poder providenciar um ensino e outros serviços de apoio que vão de encontro às necessidades actuais e futuras manifestadas.

Será necessário estabelecer um sistema de gestão de processos eficaz, que esteja claramente definido e integrado, que contemple a existência de mecanismos que comprovem que os procedimentos são efectivos, compreendidos e utilizados, sendo introduzidas acções de melhoria sempre que se justifique, de modo a inspirar e manter elevados níveis de confiança nos clientes e outros interessados.

Este critério engloba cinco sub-critérios que, seguidamente, se apresentam.

Sub-critério 5a

Os processos pedagógicos e de suporte são sistematicamente concebidos e geridos.

A escola é capaz de inventariar os processos que desenvolve e seleccionar aqueles que considera processos-chave pela incidência significativa que têm sobre os resultados que se esperam obter.

As áreas a abordar poderão incluir, sem qualquer carácter prescritivo, mas apenas orientador, como a escola:

- define e identifica os processos críticos relacionados directa e indirectamente com a formação dos alunos e que têm efeitos determinantes sobre os resultados de desempenho;
- estrutura os processos de forma a dar seguimento à sua política e estratégia;
- designa os responsáveis das diferentes actividades dos processos e define as suas tarefas;

- implementa indicadores de desempenho e formas de medição dos processos e estabelece metas de desempenho;
- aplica sistemas normalizados para a gestão dos processos, como por exemplo, sistemas de normas da qualidade, sistemas de normas ambientais ou sistemas de segurança e de saúde;
- avalia o impacto dos processos críticos no cumprimento dos objectivos da organização.

Sub-critério 5b

A escola melhora os seus processos, recorrendo à inovação, de forma a satisfazer e a gerar valor acrescentado para os alunos, suas famílias e demais partes interessadas.

As áreas a abordar poderão incluir, sem qualquer carácter prescritivo, mas apenas orientador, como a escola:

- identifica e estabelece prioridades de melhoria e/ ou outras mudanças, quer para o desenvolvimento da organização quer para superar dificuldades;
- utiliza os resultados do seu desempenho e da percepção e informação proveniente das actividades de aprendizagem para definir prioridades e metas de melhoria, bem como para aperfeiçoar os métodos de operacionalização;
- estimula e aplica a criatividade e inovação trazida pelos colaboradores, pelos clientes e demais parceiros para ultrapassar dificuldades e incrementar melhorias;
- adopta novas formas de concepção dos processos, filosofias de funcionamento e tecnologia disponível;
- estabelece métodos apropriados para implementar a mudança;
- controla através da monitorização, a implementação de processos novos ou a modificações em processos já existentes;
- comunica as modificações nos processos a todos os interessados envolvidos;
- assegura que as pessoas recebem formação para operarem com os processos novos ou modificados antes de serem implementados;
- assegura-se de que as modificações introduzidas permitem atingir os resultados previstos.

Sub-critério 5c

A escola concebe e desenvolve o ensino e outros serviços com base nas necessidades e expectativas dos clientes/ beneficiários.

As áreas a abordar poderão incluir, sem qualquer carácter prescritivo, mas apenas orientador, como a escola:

- incorpora a informação procedente dos alunos e outras partes interessadas para determinar as necessidades e expectativas actuais e futuras, relativamente à oferta educativa, a perfis de competência dos alunos e serviços a prestar à comunidade;
- concebe e diversifica a sua oferta educativa, bem como novas metodologias de ensino/ aprendizagem procurando acrescentar maior “valor” para os clientes/ utentes.

Sub-critério 5d

O ensino e outros serviços prestados pela escola são por ela desenvolvidos, transmitidos e acompanhados.

As áreas a abordar poderão incluir, sem qualquer carácter prescritivo, mas apenas orientador, a forma como a escola:

- articula as características do seu Projecto educativo e das exigências da comunidade educativa com a oferta educativa que proporciona e os serviços que presta;
- comunica e faz o marketing das suas ofertas educativas, integrando os seus clientes no contexto empresarial local;
- acompanha o desempenho dos seus alunos.

Sub-critério 5e

A escola gere e melhora as relações com os seus clientes.

As áreas a abordar poderão incluir, sem qualquer carácter prescritivo, mas apenas orientador, como a escola:

- utiliza formas de recolha de informação estruturada de forma a determinar e aumentar os níveis de satisfação dos clientes e outras partes interessadas no que se refere à escola;

- trata a informação recolhida através do contacto permanente com os alunos, famílias, empresas e outros interessados, para ir ao encontro das necessidades, expectativas e preocupações destes;
- faz o acompanhamento dos seus alunos de modo a determinar os níveis de satisfação relativamente à sua formação e desempenho.

CRITÉRIO 6 – Resultados Clientes

Resultados que a escola tem alcançado relativamente aos seus clientes.
--

Por cliente entende-se aquele que beneficia directamente das actividades e dos serviços, ou quem os utiliza.

Este critério, **Resultados Clientes**, vai focalizar-se nos aspectos mais relacionados com os clientes directos do serviço educativo prestado pela escola e que são os alunos/ famílias.

A escola deve por um lado proceder à identificação dos seus diversos grupos de alunos e, por outro lado, deve avaliar as medidas e resultados que indicam o seu nível de satisfação.

Pretende-se obter tanto a percepção real do aluno/ família, como as medidas e resultados que permitem prever tendências e inferir sobre a satisfação dos alunos/ famílias.

Ao usarem-se tendências ou níveis de resultados, deve fazer-se referência a um período de três a cinco anos.

Este critério engloba apenas dois sub-critérios: 6a e 6b.

Sub-critério 6a

Medidas de percepção que demonstrem que a escola gere e melhora as relações com os seus clientes.

As áreas a abordar poderão incluir a percepção dos clientes relativamente ao ensino recebido, aos serviços da escola e às relações que com eles são estabelecidas.

As medidas de percepção poderão abranger de uma forma orientadora e sem qualquer carácter limitador, aspectos relacionados com:

- expectativas criadas pelo Projecto Educativo da escola;
- acessibilidade da escola;
- serviços de apoio que disponibiliza (cantina, bufete, papelaria, ...);
- instalações e sua manutenção;
- apoio social e educativo;
- adequação das instalações às necessidades da escola e dos alunos;
- equipamentos (informáticos, desportivos, laboratoriais, ...);
- clima organizacional;
- flexibilidade e disponibilidade do pessoal docente e não docente no atendimento aos alunos e famílias;
- garantia de privacidade no atendimento aos alunos e famílias;
- capacidade de resposta e qualidade das respostas dadas pela escola;
- qualidade do ensino;
- ofertas educativas;
- intenção de permanecer na escola;
- intenção de os alunos/ famílias recomendarem a escola.

Sub-critério 6b

Indicadores de desempenho.

A escola pode proceder à recolha, através da construção de um conjunto de indicadores relativos aos seus clientes/ beneficiários, de dados sobre o seu próprio desempenho, avaliá-los e monitorizá-los, procurando melhorá-los.

Apresentam-se os seguintes a título exemplificativo, sem qualquer carácter vinculativo:

- número de alunos matriculados;
- sucesso escolar/ qualidade do sucesso;
- fluxos escolares;
- alunos novos/ alunos que abandonaram a escola;
- rácios:
 - professor/ aluno;

- pessoal docente/ pessoal não docente;
- aluno/ pessoal não docente.

CRITÉRIO 7 – Resultados Pessoas

Resultados que a escola tem alcançado relativamente aos seus colaboradores (pessoal docente e não docente).

Este critério, **Resultados Pessoas**, pretende evidenciar o que a escola está a alcançar relativamente às pessoas que nela trabalham.

Vai ser possível mostrar o grau de êxito da escola ao nível da satisfação das expectativas e necessidades de todos os seus colaboradores, independentemente da sua função ou responsabilidade. O sucesso da organização depende da motivação e do nível de envolvimento que as pessoas apresentam.

À semelhança do critério anterior também este engloba dois sub-critérios: 7a e 7b.

Sub-critério 7a

Medidas de percepção que demonstrem a percepção das pessoas acerca da escola onde exercem funções.

Seleccionaram-se a título exemplificativo, algumas medidas de percepção das pessoas relativamente à escola, sem qualquer carácter vinculativo:

- Ao nível da motivação:
 - clima organizacional;
 - condições de trabalho;
 - comunicação;
 - “empowerment”/ autonomia;
 - igualdade de oportunidades;
 - participação na tomada de decisões e definição de planos de melhoria;
 - liderança;
 - reconhecimento;
 - oportunidades para aprender e realizar;
 - definição de metas e avaliação;

- valores, missão, visão, política e estratégia da escola;
 - formação e desenvolvimento pessoal e profissional;
 - trabalho em equipa e relações entre os departamentos e serviços;
- Ao nível da satisfação:
 - gestão da escola;
 - ambiente de trabalho;
 - satisfação com os resultados dos alunos;
 - satisfação com as relações com as famílias e com a comunidade educativa em geral;
 - facilidade e serviços de apoio;
 - relacionamento com os colegas;
 - gestão da mudança;
 - política e impacto ambiental da escola;
 - papel da escola na comunidade e na sociedade.

Sub-critério 7b

Indicadores de desempenho.

Estes constituem-se como indicadores internos, utilizados pela escola para monitorizar, compreender, prever e melhorar o desempenho das pessoas na organização, bem como para prever as suas percepções.

Seleccionaram-se os seguintes, a título meramente exemplificativo, sem qualquer carácter vinculativo:

- taxas de respostas aos inquéritos;
- competências disponibilizadas;
- taxa de absentismo e de doença;
- greves;
- taxa de mobilidade do pessoal docente;
- avaliação de Bom.

CRITÉRIO 8 – Resultados Sociedade

Resultados que a escola tem alcançado relativamente à satisfação das necessidades e expectativas da sociedade em geral.

Este critério, **Resultados Sociedade**, conduz a uma avaliação das actividades da escola com impacto na sociedade em geral e que estão para além do âmbito das suas obrigações legais.

Em concreto procura-se avaliar a capacidade da escola de ser “uma boa vizinha” para a comunidade, contribuindo para a preservação do meio ambiente e recursos naturais, para o apoio ao desporto e lazer na comunidade, desenvolvendo o espírito do trabalho voluntário e intervindo na promoção cultural da região.

É igualmente importante que a escola procure medir e conhecer as percepções que a sociedade tem sobre ela e se está ou não satisfeita com os seus serviços e com o seu envolvimento com a comunidade.

À semelhança dos dois critérios anteriores também este engloba dois sub-critérios: 8a e 8b.

Sub-critério 8a

Medidas de percepção que demonstrem a percepção da comunidade envolvente acerca da escola.
--

A escola ao proceder a medições da percepção que sobre ela tem a sociedade em geral, pode ter uma ideia bastante clara sobre o que pensam acerca dela e qual a imagem que dela têm, podendo empreender esforços no sentido da melhoria.

Seleccionaram-se algumas medidas de percepção da sociedade relativamente à escola, a título exemplificativo e sem qualquer carácter vinculativo:

- disponibilização de informação relevante à comunidade;
- relacionamento com entidades relevantes;
- comportamento ético;
- participação na educação, formação e treino;
- apoio ao desporto e lazer;

- trabalho voluntário e filantropia;
- participação em iniciativas da autarquia local;
- actividades em regime de parceria com entidades locais.

Sub-critério 8b

Indicadores de desempenho.

A escola deve seleccionar um conjunto de indicadores de desempenho para procurar caracterizar, compreender, monitorizar, prever e melhorar o impacto produzido pela sua actividade sobre a sociedade envolvente.

Para além daqueles que foram enunciados no critério 8a, pode-se adicionalmente considerar ainda:

- número de queixas ou reclamações dos serviços;
- projectos em desenvolvimento com a comunidade;
- existência de protocolos com entidades diversas;
- prémios recebidos.

CRITÉRIO 9 – Resultados Chave do Desempenho

Resultados que a escola tem alcançado relativamente ao que é entendido como essencial na sua actividade e relativamente ao desempenho planeado.

Neste critério, **Resultados Chave do Desempenho**, procede-se à análise dos resultados globais da escola face aos objectivos definidos, e à satisfação das necessidades de todas as entidades com interesses na organização.

Esta informação sobre os resultados tem de ser obtida em consonância com a política e estratégia (critério 2) e com os processos analisados (critério 5). No fundo trata-se de avaliar a eficácia interna, com a incidência nos processos críticos, nomeadamente, através da avaliação do desempenho, dos defeitos detectados, dos tempos de resposta e da avaliação entre o planeado e o executado.

À semelhança dos critérios anteriores também este engloba dois sub-critérios: 9a e 9b.

Sub-critério 9a

Resultados-chave do desempenho.

A escola deve proceder à recolha, através da utilização de instrumentos adequados, da percepção que os seus colaboradores, principalmente os especialistas (pessoal docente), e os seus clientes (alunos) têm sobre os resultados que a organização está a conseguir atingir.

Essa informação deve reflectir não só o desempenho a nível educativo, mas também a nível da gestão de meios, sendo estas as duas áreas seleccionadas para medir a percepção do desempenho da escola.

Sub-critério 9b

Indicadores chave do desempenho.

Pretendem-se obter medidas do desempenho mediante a utilização dos indicadores operacionais seleccionados pela organização para monitorizar e compreender os processos, bem como para prever e melhorar os potenciais resultados chave do desempenho da organização.

Seleccionaram-se alguns, a título meramente exemplificativo, sem qualquer carácter vinculativo:

- taxas de transição/ conclusão;
- qualidade do sucesso (Língua Portuguesa e Matemática);
- medida do insucesso escolar;
- custos de manutenção;
- investimento;
- consumo de materiais;
- taxa de utilização dos serviços.

Apresentado que está o modelo adaptado às características próprias da organização em estudo, é altura de passar para a sua operacionalização em termos práticos.

3. Abordagem para aplicação prática do Modelo

Não existe uma forma de realizar a auto-avaliação que possa ser considerada a melhor. A cultura e a própria estrutura da organização, bem como os benefícios desejados, devem ser tidos em conta e influenciar a decisão acerca da técnica de auto-avaliação a adoptar.

Da análise das várias técnicas propostas pelo próprio modelo EFQM, seleccionou-se a técnica de questionário, dado que se apresenta como a forma mais simples de realizar a auto-avaliação.

De acordo com a EFQM (*Avaliar a Excelência*, 2003b), esta técnica de auto-avaliação pode ser uma das menos exigentes em termos de recursos e pode ser concluída muito rapidamente. Por outro lado, os questionários constituem uma forma rápida e relativamente barata de recolher um determinado tipo de informação (Bell, 2002).

Eles constituem uma excelente abordagem para recolher informação acerca das percepções das pessoas numa organização, desde que se disponha de um questionário fiável. Através da resposta a uma série de perguntas/ afirmações, pode-se efectuar um diagnóstico da organização e saber qual é a sua situação actual relativamente às práticas de gestão incluídas nos critérios que compõem o modelo.

Quanto mais sofisticado for o questionário, incluindo uma escala de avaliação, mais pormenorizado vai ser o exame da organização objecto de auto-avaliação.

Os questionários mais sofisticados, e que incluem uma escala de avaliação, são utilizados como metodologia para a análise de pontos fortes e áreas de melhoria, bem como uma base para o estabelecimento de planos de melhoria.

No entanto, nunca é demais equacionar, para ter sempre presente, os benefícios e os riscos que envolvem a utilização de um questionário (ver Quadro 1).

Quadro 1 - Vantagens/ desvantagens da utilização do Questionário (Adaptado da EFQM, 2003b).

<u>Benefícios da utilização do questionário</u>	<u>Riscos da utilização do questionário</u>
<ul style="list-style-type: none">• Fácil de usar: uma formação básica é suficiente para começar;• Pode envolver rapidamente um grande número de pessoas da organização;• A apresentação de resultados é simplificada;• Calcular e compreender os resultados numéricos é acessível;• As perguntas/ afirmações podem adaptar-se à organização;• Oferece uma boa iniciação à auto-avaliação;• Permite à organização receber informação que pode segmentar-se por funções ou níveis;• A sua utilização facilita os debates de grupo sobre as oportunidades de melhoria da organização;	<ul style="list-style-type: none">• O uso excessivo de questionários numa organização pode dar lugar a um baixo índice de respostas;• Pode acontecer que nem todos os elementos da organização entendam o significado das perguntas/ afirmações;• A ampla circulação do questionário pode criar expectativas entre os elementos da organização e esta vantagem terá de ser usada com alguma prudência;• Os questionários indicam o que as pessoas pensam, porém não explicam por que é que o pensam;• Não gera necessariamente no imediato uma lista de pontos fortes e áreas de melhoria;• Não supõe um exame exaustivo de todos os aspectos da organização;

Teve-se consciência, desde o início, das dificuldades e limitações que podem surgir da adaptação do modelo de excelência da EFQM às organizações do sector público.

No entanto, também se considerou que, da mesma forma que a sua utilização nas organizações do sector privado, o referido modelo resulta num instrumento útil para a melhoria das organizações do sector público.

Partindo da aplicação dos sub-critérios à estrutura organizativa da escola, feita através do Modelo Personalizado apresentado na Figura 2, desenvolve-se um conjunto de áreas a abordar por meio do instrumento de avaliação que será o questionário, sendo necessário proceder à sua construção.

Basicamente, o questionário responde ao modelo, ainda que se tenha procurado ter em conta a especificidade da organização educativa do sector público.

Para a elaboração deste questionário tiveram-se em consideração os nove critérios do Modelo Europeu da Gestão da Qualidade, o que acabou por gerar não apenas um, mas vários questionários, adaptados às áreas importantes a serem investigadas e que já foram identificadas.

O grupo restrito de trabalho procedeu, num primeiro momento, à elaboração das questões, que em alguns casos resultaram em afirmações, para cada um dos critérios e seus respectivos sub-critérios, uma vez que se referiam a áreas específicas da organização.

Foi um trabalho de investigação minucioso, acompanhado de uma reflexão permanente, sobre a organização, que durou bastante tempo, uma vez que a preocupação principal era através do questionário abranger a organização tanto em extensão como em profundidade de análise.

Houve um cuidado permanente em procurar não deixar de fora nada que fosse relevante para o conhecimento da escola e sua consequente avaliação.

O propósito do questionário é ajudar a avaliar a situação actual da organização nos aspectos abrangidos pelas perguntas/ afirmações. Daí a especial atenção que se deve dar à formulação e selecção das mesmas, devendo estar sempre presente a preocupação de eliminar a ambiguidade.

No entanto, um trabalho tão exaustivo como o que foi realizado nesta fase deparou-se com um problema, quando se passou para a selecção das questões mais pertinentes. No momento de decidir quais as que farão parte dos questionários, todas se revelam como igualmente pertinentes, tornando-se a tomada de decisão difícil. A regra definida pelo grupo para qualquer tomada de decisão foi o consenso. Esta regra revelou-se de extrema importância, embora tornasse a tarefa mais difícil e demorada, uma vez que se um elemento não estivesse de acordo isso conduzia a uma segunda análise e debate das implicações daquela questão/ afirmação para a avaliação da escola. Mas desta forma ter-se-ia a segurança de que nada fora levianamente colocado de fora.

Quer isto dizer que a construção dos questionários foi alvo de várias revisões, até se ter um instrumento de recolha de informação que se considerasse fiável e consonante com os propósitos enunciados no modelo.

Os questionários construídos são de tipo fechado, dando os inquiridos a sua resposta pela escolha entre um conjunto de alternativas possíveis (escala ordinal), que representam a situação actual da organização escola no que se refere ao nível da implementação de cada uma das práticas e factores apresentados.

Outro aspecto ponderado foi o tipo de escala a utilizar para medir a percepção dos inquiridos. Sendo as questões apresentadas pela afirmativa (afirma-se que na escola se procede/ actua como é indicado) apresentou-se uma escala ordinal, em que, intencionalmente, para cada afirmação, só existem 4 possibilidades de resposta: **D, C, B, A**:

D – não é uma prática da escola/ não se passa nada do que é afirmado/ não se procede nada da maneira indicada; talvez algumas boas ideias que não foram concretizadas.

C – faz-se algo nesse sentido, embora não seja de forma sistemática; algumas avaliações dos aspectos em análise são feitas ocasional e aleatoriamente, tendo servido para introduzir algumas melhorias; sucesso de algumas acções desenvolvidas nesse sentido e dos resultados obtidos, embora isolados.

B – a forma de actuar/ maneira de proceder indicada é prática habitual da escola; as soluções adoptadas têm sido adequadas; a sua revisão e melhoria são feitas regularmente e fazem parte da rotina da escola.

A – planeamento ou resultados excelentes que podem ser aplicados a outras escolas; soluções ou resultados que servem de modelo e dificilmente poderiam melhorar-se significativamente.

Contudo, e dado que a escola é uma organização dinâmica e sempre em evolução, para além da percepção que se pretende medir sobre o estado actual da organização em termos de concretização e desenvolvimento, considera-se igualmente relevante medir a importância de determinado aspecto patente na questão/ afirmação.

Assim apresentou-se em simultâneo, outra escala ordinal, que procura reflectir o grau de importância que tem para cada inquirido a prática indicada, no que respeita ao contributo para o sucesso global do processo educativo da escola em estudo, com quatro graus de resposta:

- 1 – Nada importante;
- 2 – Pouco importante;
- 3 – Importante;
- 4 – Muito importante.

A distribuição dos inquiridos, decidida pelo grupo restrito de trabalho, para responder aos questionários dos diferentes critérios, foi a seguinte:

Quadro 2 - Distribuição do público inquirido pelos diversos critérios.

CRITÉRIOS	PÚBLICO INQUIRIDO
Critério 1 – Liderança	Pessoal Docente
Critério 2 – Política e Estratégia	Pessoal Docente
Critério 3 – Pessoas	Pessoal Docente
Critério 4 – Parcerias e Recursos	Pessoal Docente
Critério 5 – Processos	Pessoal Docente
Critério 6 – Resultados Clientes	Alunos
	Pais/ Famílias
Critério 7 – Resultados Pessoas	Pessoal Docente
	Pessoal Não Docente
Critério 8 – Resultados Sociedade	Pessoal Docente
	Pessoal Não Docente
	Encarregados de Educação
	Entidades do Meio
Critério 9 – Resultados Chave do Desempenho	Pessoal Docente
	Alunos

Desta distribuição importa apresentar as razões que levaram ao seu surgimento.

Para o Critério 1 – Liderança, é reconhecida por todos a importância do papel dos professores na condução do processo educativo e nos resultados chave do desempenho da escola. Mas as práticas educativas não podem ser dissociadas do contexto e do clima organizacional, que, por sua vez, influenciam a eficácia da escola e as aprendizagens dos alunos.

Com os questionários preparados para cada um dos sub-critérios pretende saber-se qual é a percepção que os professores têm, com base na sua vivência quotidiana, das actividades e do comportamento dos órgãos de gestão e administração da escola no que respeita à sua democraticidade, à operacionalidade do seu funcionamento e à promoção da melhoria contínua como filosofia da escola, bem como à forma como contribuem para a criação de um contexto escolar estimulante.

No Critério 2 – Política e Estratégia, a importância do papel dos professores continua a ser evidente. Deste modo, pretende-se mais uma vez saber qual é a percepção que os professores têm, com base na sua vivência quotidiana, sobre a estratégia e a planificação da acção educativa, sobre o seu envolvimento pessoal na definição da política da escola e no planeamento das actividades curriculares, bem como, sobre o envolvimento e participação da comunidade educativa na definição e viabilização do Projecto Educativo.

Quanto ao Critério 3 – Pessoas, com os questionários que se apresentam para cada um dos sub-critérios pretende-se saber qual é a percepção que os professores têm, com base na sua vivência quotidiana, sobre o modo como a escola, entendida como organização social, apoia, estimula e fomenta a gestão das pessoas, proporcionando condições que favoreçam o exercício profissional e o desenvolvimento profissional e pessoal de cada colaborador.

Com o Critério 4 – Parcerias e Recursos, pretende conhecer-se, através da aplicação dos questionários preparados para cada um dos sub-critérios, a percepção que os professores têm, com base na sua vivência quotidiana, sobre a forma como a escola planifica e gere as parcerias externas com outras instituições e os recursos de que dispõe (financeiros, e materiais – instalações, equipamentos, tecnologia, etc.).

O Critério 5 – Processos, reconhece a importância do papel de todos os colaboradores da escola e, em particular, dos órgãos de gestão pedagógica e dos professores, líderes do processo educativo sobretudo a nível da sala de aula, na realização e desenvolvimento do ensino e das aprendizagens. Assim, por meio da aplicação dos questionários preparados para cada um dos sub-critérios, pretende-se obter dados sobre a percepção que o pessoal docente tem dos processos desenvolvidos na escola.

No Critério 6 – Resultados Clientes, o aluno é o destinatário directo e imediato do serviço educativo prestado pela escola e, indirectamente, as famílias enquanto clientes externos privilegiados. Por esta razão, foram elaborados questionários para alunos e pais/ famílias.

No que diz respeito ao Critério 7 – Resultados Pessoas, a participação e a importância dos professores no processo de ensino e aprendizagem, enquanto líderes do processo educativo sobretudo a nível da sala de aula, são inquestionáveis. Também o pessoal dos serviços de administração e gestão da escola, o pessoal auxiliar de acção educativa, as cozinheiras e guardas-nocturnos desempenham um papel importante na consecução do Projecto Educativo da escola e no bom funcionamento desta.

Considerando que há uma forte correlação entre a satisfação dos professores e a forma como é exercida a liderança, as condições de trabalho na sala de aula, as relações com colegas, alunos, famílias, comunidade em geral, o desenvolvimento profissional e pessoal, as relações com a tutela, etc. justifica-se a aplicação de um questionário que recolha esses dados.

Do mesmo modo, também no pessoal não docente há uma forte relação entre a sua satisfação e a forma como é exercida a liderança na escola, as condições de trabalho, as relações com os alunos e famílias, as relações com os professores, o envolvimento num projecto comum, o desenvolvimento pessoal e profissional e a avaliação do seu desempenho.

Relativamente ao Critério 8 – Resultados Sociedade, ao reconhecer-se a existência de impacto da escola no desenvolvimento da economia local é importante

saber-se qual a percepção das famílias e demais elementos da comunidade educativa sobre a interacção e inserção da escola com e na comunidade. Para o efeito, procedeu-se à elaboração de um único questionário aplicado a vários elementos representativos dessa comunidade e que já se identificaram, permitindo posteriormente uma comparação de percepções dos diferentes grupos.

Finalmente, no Critério 9 – Resultados Chave do Desempenho, reconhece-se por um lado a importância dos professores nos resultados de desempenho da escola, e por outro lado a importância dos alunos e a sua contribuição para os resultados de desempenho da escola.

Tomou-se a decisão de aplicar questionários a estes dois grupos a fim de se saber por um lado qual é a percepção que os professores têm dos resultados de desempenho da escola, quer em termos globais, quer no que respeita aos resultados das aprendizagens e, por outro lado, qual a percepção dos alunos sobre os resultados da escola, quer em termos globais, quer no que respeita aos resultados das aprendizagens que são também os seus resultados.

Concretizada esta tarefa, outras questões se levantaram ao grupo de trabalho referentes ainda a este tipo de instrumento de recolha de dados.

O estabelecer a auto-avaliação por questionário pode, inicialmente, apresentar-se como uma tarefa de difícil execução. O problema principal, já referido, reside no facto de o inquirido compreender o significado completo de cada pergunta/ afirmação, o que exige um grau de precisão necessário que faça com que os indivíduos compreendam o que lhes é perguntado exactamente.

Outro problema de não menor importância é conseguir que o inquirido assinale a avaliação mais objectiva e realista possível. Provavelmente desejar-se-á apresentar a melhor imagem e será por vezes difícil ser objectivo quando se trata de uma organização na qual se trabalha todos os dias, que se conhece em profundidade com todas as suas qualidades, falhas e limitações. Contudo, é conveniente ser o mais objectivo e sincero possível na sua avaliação, e essa preocupação deve ser passada por parte de quem constrói o questionário.

O questionário será assim muito útil, tanto para identificar o potencial em termos de futuro, como para reconhecer os objectivos já atingidos. Um questionário preparado de uma forma excelente perderá muito do seu impacto se tiver uma apresentação pouco cuidada (Bell, 2002). Para isso foi dedicado um especial cuidado na apresentação gráfica, na introdução que explica o propósito do mesmo (Anexo 1), e numa folha de rosto apelativa e que transmita uma primeira mensagem sobre o trabalho de auto-avaliação: *“A excelência é mais uma viagem do que um destino”* (os questionários são apresentados no Anexo 2).

Foram incluídos os enquadramentos teóricos de cada critério e sub-critério, bem como informação adicional ao inquirido que se pretendia ser facilitadora da tarefa de responder. Dada a existência de duas escalas de medida, uma da percepção e outra da importância, a informação sobre cada um dos respectivos níveis ou graus foi sistematicamente mantida presente nos diferentes questionários, a fim de desfazer qualquer dúvida por parte do inquirido.

Tudo isto foi tido em conta uma vez que se considera que os inquiridos precisam de ser encorajados a ler e a responder às questões de forma a não adiarem essa tarefa.

Depois de se terem testado os vários questionários, com o objectivo de avaliar o seu grau de compreensão e saber o tempo que o receptor do questionário demoraria a realizá-lo, o que variou consoante os questionários, deu-se um prazo de devolução de duas semanas, o que pareceu razoável.

A sua entrega foi feita pessoalmente às pessoas, o que permitiu estabelecer um contacto pessoal e explicar os objectivos do estudo, esperando-se com esta acção obter maior colaboração.

Capítulo IV - Aplicação do modelo de auto-avaliação

1. Caracterização dos participantes/ inquiridos

De acordo com a decisão tomada acerca de quem, dentro da escola, deve responder aos questionários de auto-avaliação, e perante a população existente, considerou-se que a totalidade do Pessoal Docente e do pessoal Não Docente da escola responderia aos respectivos questionários.

Quanto aos alunos e uma vez que o universo é muito mais extenso, seleccionou-se um grupo de respondentes representativo. Assim, foram incluídos neste grupo os delegados e subdelegados de turma, dada a natureza representativa das suas funções, do 9º, 11º e 12º ano de escolaridade. A razão que está por detrás da selecção destes anos de escolaridade tem a ver com os anos de conhecimento da orgânica e funcionamento da escola por parte dos alunos, que se considera um aspecto importante a ter em conta quando se pretende obter uma informação séria e credível. Os delegados e subdelegados de turma do 10º ano de escolaridade não foram incluídos por este motivo, uma vez que este ano de escolaridade apresenta uma grande percentagem de alunos provenientes da Escola Básica do 2º e 3º Ciclo.

Evidencia-se o facto de os representantes dos alunos no Conselho Pedagógico serem eleitos entre pares a partir dos delegados de turma do ensino secundário. Uma vez que a escola tem ensino recorrente nocturno, foram também incluídos no grupo os alunos representantes das turmas em funcionamento neste regime. A estes juntaram-se os representantes dos alunos na Assembleia de Escola que são eleitos para o efeito, bem como os representantes da Associação de Estudantes.

No que diz respeito aos Pais/ Encarregados de Educação, coloca-se o mesmo problema da extensão do universo a inquirir. Daí se ter procedido igualmente à constituição de um grupo representativo, equivalente ao dos alunos, havendo a preocupação de se saber se o nível de instrução que apresentavam lhes permitia compreender e responder ao questionário.

Quanto às entidades exteriores à escola foram inquiridas aquelas que de alguma forma se encontram articuladas com ela, pois só assim poderão responder ao questionário construído.

Os resultados de retorno, em termos de questionários respondidos, foram bastante satisfatórios, tendo sido atingido em termos globais uma percentagem na ordem dos 88%. Salienta-se o grupo das entidades exteriores com uma taxa de 100% de retorno, seguido dos alunos (90%) e Pessoal Não Docente (90%) e do grupo do Pessoal Docente (85,71%), sendo o grupo dos Pais/ Encarregados de Educação aquele que apresentou uma taxa de retorno mais baixa (75%), como se pode observar no Quadro 3.

Quadro 3 - Caracterização dos inquiridos (participantes no processo de auto-avaliação).

População Existente		Amostra Seleccionada	Nº de Questionários devolvidos	Taxa de retorno
Alunos Básico	7º - 92	-	6	75%
	9º - 93	-		
	9º - 107	8		
Alunos Secundário	10º - 85	-	-	-
	11º - 102	13	12	92,31%
	12º - 92	15	14	93,33%
Alunos Ensino Nocturno	83	4	4	100%
Total de Alunos	654	40	36	90%
Pessoal Docente	85	84	72	85,71%
Pessoal Não Docente	40	40	36	90%
Encarregados Educação/ Pais	> 600	40	30	75%
Entidades	> 7	7	7	100%

2. Análise dos dados recolhidos

O processo de auto-avaliação, realizado com base no Modelo de Excelência da EFQM pretende fornecer à organização informação valiosa acerca dos seus níveis de desempenho.

Com os dados recolhidos, através dos questionários, pode-se fazer uma análise da escola, identificando as áreas mais e menos positivas e obtendo-se pontuações médias em cada um dos sub-critérios do modelo.

Neste sentido, após a recolha e organização das respostas fornecidas através dos questionários utilizados, procede-se ao tratamento dos dados referentes à percepção medida através da escala D, C, B e A. Serão estes dados que nos vão desenhar a actual situação da organização escola.

Critério 1 – Liderança

A análise das distribuições das respostas dadas às questões incluídas nos sub-critérios 1a, 1b, 1c e 1d (ver Figura 3) permite constatar que genericamente os participantes na auto-avaliação classificam como B e C a situação da escola relativamente a este conjunto de práticas de gestão. Podem, pois, retirar-se as seguintes conclusões:

- a assembleia de escola, o conselho executivo, o conselho pedagógico e o conselho administrativo da escola em análise já têm determinados procedimentos implementados com vista ao desenvolvimento da missão, visão e valores que constam do seu projecto educativo, bem como começam já a actuar como modelos de uma cultura de excelência (sub-critério 1a);
- os líderes dos órgãos de gestão e administração escolar da escola em análise já se encontram pessoalmente envolvidos no desenvolvimento, implementação e melhoramento contínuo do sistema de administração e gestão da referida escola (sub-critério 1b);
- os líderes dos órgãos de gestão e administração desta escola interagem com os seus clientes e parceiros (internos e externos) e com outras organizações da sociedade (sub-critério 1c);
- os líderes dos órgãos de gestão e administração escolar da escola em análise já apresentam um comportamento de reforço de uma cultura de excelência perante as pessoas/ colaboradores da organização (sub-critério 1d).

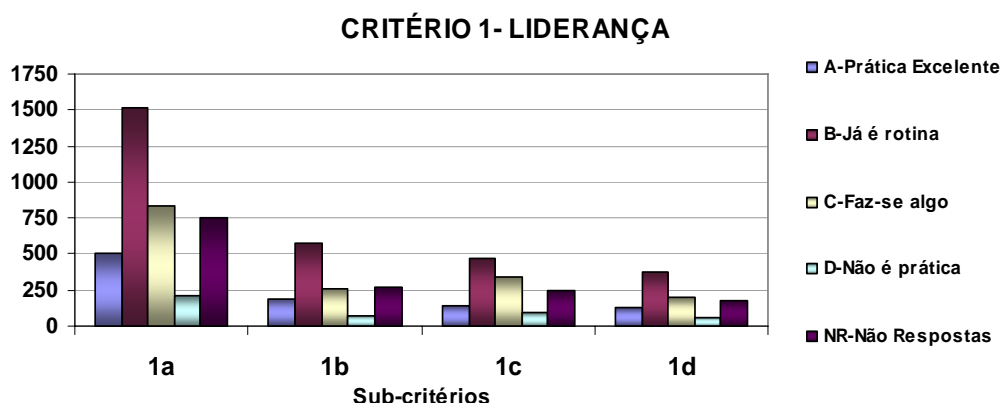


Figura 3 – Distribuição das respostas dadas às questões incluídas nos sub-critérios 1a a 1d.

Analisando a distribuição das respostas dadas a cada uma das questões incluídas nestes sub-critérios pelo conjunto dos participantes na auto-avaliação (ver tabelas 1 a 4, apresentadas no Anexo 3) pode fazer-se uma análise mais pormenorizada da actual situação da escola, detectando-se nomeadamente quais as práticas de gestão que os inquiridos consideram estar mais e menos implementadas na escola. Com base nesta informação é possível começar a delinear quais os pontos fortes e as áreas de melhoria da escola no quadro deste critério, informação que servirá de base à elaboração e posterior implementação de um plano de melhoria.

Adicionalmente, se se assumir que a escala de resposta utilizada é uma escala de intervalo, em que a cada uma das letras corresponde um valor numérico (A = 4, B = 3, C = 2, D = 1) é possível calcular a média das respostas dadas a cada uma das questões colocadas no âmbito dos quatro sub-critérios em que se desdobra a liderança.

De referir que em termos médios todas as práticas de gestão incluídas no estudo são consideradas pelos participantes na auto-avaliação como estando já pelo menos a começar a ser postas em prática (2), muito embora nenhuma delas seja ainda considerada, em termos médios, como uma prática excelente (4).

Com base nas análises anteriores, pode fazer-se um quadro onde constem os pontos fortes que a escola evidenciou neste critério e quais as áreas que deverão ser alvo de uma acção de melhoria (Quadro 4).

Quadro 4 - Pontos Fortes/ Áreas de Melhoria do Critério 1- Liderança.

Pontos Fortes	Áreas de Melhoria
<ul style="list-style-type: none"> + disponibilidade do Conselho Executivo para escutar e responder às pessoas em tempo útil; + proporcionar à comunidade educativa o uso das instalações e materiais da escola; + preocupação demonstrada com as relações que se estabelecem entre os vários intervenientes; + definição de uma oferta educativa articulada com o meio; + promoção de uma cultura de delegação de responsabilidades e tarefas; 	<ul style="list-style-type: none"> ■ definição por parte do Conselho Pedagógico do perfil do aluno de comportamento meritório; ■ produção de instrumentos destinados à avaliação das necessidades e do grau de satisfação do pessoal docente, pessoal não docente, alunos, pais/ encarregados de educação; ■ fomentar no Conselho Pedagógico o desenvolvimento e articulação de experiências de inovação pedagógica com outras instituições; ■ criação de mecanismos de auscultação e de avaliação da eficácia das diversas lideranças existentes na escola; ■ rentabilização das competências dos colaboradores;

Analisando agora globalmente o critério 1 – Liderança, isto é, não procedendo a qualquer agrupamento das questões em torno dos quatro sub-critérios que o constituem, conclui-se, mais uma vez, que de uma forma genérica os participantes na auto-avaliação consideram na sua maioria que as práticas de gestão consideradas estão já a ser implementadas na escola, muito embora algumas delas de uma forma ainda algo incipiente e não muito sistemática.

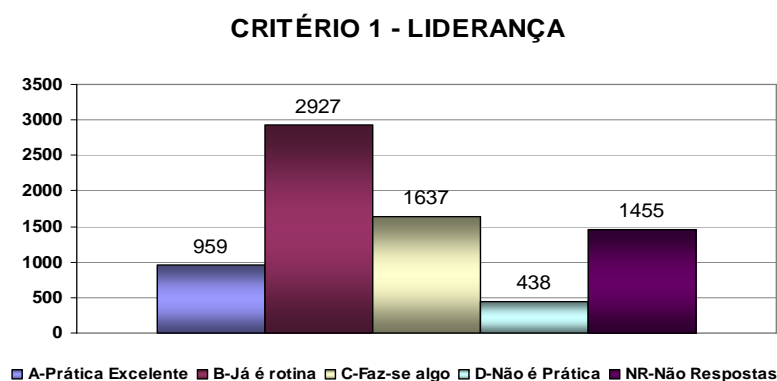


Figura 4 - Distribuição das respostas dadas às questões incluídas no Critério 1 - Liderança.

A taxa global de respostas obtidas foi de 80,5%. A taxa de “não respostas” deve-se ao facto de na amostra se encontrarem inquiridos com um insuficiente conhecimento da organização onde se encontram actualmente a exercer funções, o que os impede de

poderem manifestar-se na totalidade das questões/ afirmações colocadas nos questionários (Quadro 5).

Quadro 5 – Taxa de respostas/ não respostas no Critério 1 – Liderança.

	Respostas	Não Respostas
1a	80,2	19,8
1b	80,5	19,5
1c	80,6	19,4
1d	80,8	19,2
Média	80,5	19,5

Muito embora a taxa de “não respostas” neste critério seja significativa (aproximadamente igual a 20%), é de salientar o facto de já existir por parte da maior parte dos inquiridos um grau de conhecimento acerca da forma como as lideranças desenvolvem e orientam o funcionamento da organização.

Quanto à determinação de uma pontuação global para a escola neste critério optou-se por utilizar a metodologia proposta pela EFQM em 1999 (EFQM, 1999), ou seja, atribuir pesos diferentes a cada uma das quatro respostas possíveis, calculando em seguida uma média ponderada do conjunto das respostas obtidas (não considerando as “não respostas”). Assim sendo, as respostas de nível D pontuam 0%, as de nível C pontuam 33%, as de nível B pontuam 67% e, finalmente, as respostas de nível A pontuam 100%. Uma vez que cada questão/ afirmação tem o mesmo peso estatístico, a pontuação de qualquer dos sub-critérios é calculada somando o resultado da multiplicação dos números de respostas de cada nível pela sua correspondente percentagem, procedendo depois à sua divisão pelo número de questões que fazem parte do questionário, obtendo-se assim o resultado ou pontuação “média”. Esta forma de cálculo foi a utilizada para o apuramento das pontuações de cada sub-critério, critério e finalmente do perfil global da organização.

No Anexo 4 apresentam-se as pontuações calculadas para os nove critérios do modelo, bem como a pontuação global da escola. Neste critério em particular a escola auto-avaliada obteve, então, 33,3%, significando este valor que a escola está no bom caminho, tendo já sido desenvolvidas e começando a estar implementadas determinadas práticas de gestão da qualidade que visam a excelência ao nível da sua liderança.

Calculando uma pontuação sub-critério a sub-critério os resultados que se obtêm são os apresentados na Figura 5. Assim, o sub-critério com a pontuação mais elevada é o 1b (34,88%), denotando a existência de um compromisso e envolvimento, por parte dos líderes dos órgãos de gestão e administração da escola, na melhoria contínua do sistema de gestão da organização, apresentando ainda alguns aspectos a serem melhorados.

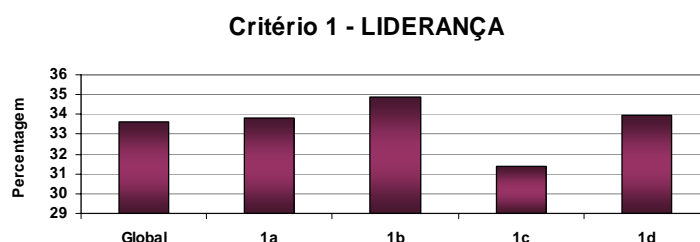


Figura 5 - Pontuação obtida pela escola em percentagem no critério liderança e em cada um dos sub-critérios que o constituem.

O sub-critério 1d é aquele que se segue em termos de pontuação obtida (33,92%). Este facto indica que nesta organização começa já a existir uma cultura de procura da excelência, na medida em que através da autonomia e da responsabilidade se tenta reforçar a necessidade da melhoria contínua dos processos.

O sub-critério 1a é aquele que em termos de pontuação obtida se situa em terceiro lugar dentro do critério liderança, com uma percentagem de 33,8%. Isto porque o exercício de desenvolver uma cultura de excelência, onde esteja permanentemente presente a missão, a visão e os valores definidos pela organização, é uma tarefa que leva o seu tempo. Está aqui também em causa um processo de mudança de mentalidades que por tradição é lento.

Contudo, esta pontuação evidencia que as lideranças de topo já se encontram na posse do conceito de gestão da qualidade, e por isso já começam a desenvolver as primeiras estratégias para passar essa cultura da qualidade.

Por fim, temos o sub-critério que obteve uma pontuação mais baixa, mas ainda assim bastante próxima dos anteriores, uma vez que se situa acima da fasquia dos 30% com 31,39%.

O facto de haver aqui um ligeiro decréscimo tem a ver com a inexistência de uma tradição de partilha, de abertura, de permuta e de cooperação entre a escola e os seus “stakeholders”.

Nos últimos anos a escola tem-se aberto mais à comunidade onde está inserida, escutando-a, aceitando as suas sugestões e articulando em conjunto actividades que resultam numa mais-valia para ambas as partes. O estreitamento de laços entre todos aqueles que se encontram ligados na e pela escola é uma aposta que contribui para o amadurecimento das organizações e das pessoas que a elas estão ligadas.

Critério 2 – Política e Estratégia

A análise das distribuições das respostas dadas às questões incluídas nos sub-critérios 2a, 2b, 2c e 2d (ver Figura 6) permite constatar que genericamente os participantes na auto-avaliação classificam como B/ C (à excepção do sub-critério 2c que classificam como B/ A) a situação da escola relativamente este conjunto de práticas de gestão. Podem, pois, retirar-se as seguintes conclusões:

- a política e estratégia da escola em análise são baseadas nas necessidades e expectativas presentes e futuras apresentadas pelas principais partes interessadas na organização (sub-critério 2a);
- a política e estratégia da escola em análise encontram-se assentes em informação resultante de indicadores de desempenho, de investigação realizada, de aprendizagem e actividades externas relacionadas (sub-critério 2b);
- a política e a estratégia definidas pela escola em análise são de facto desenvolvidas, objecto de revisão e de actualização (sub-critério 2c);
- a política e estratégia da escola são desdobradas através de uma rede de processos chave da organização (sub-critério 2d).

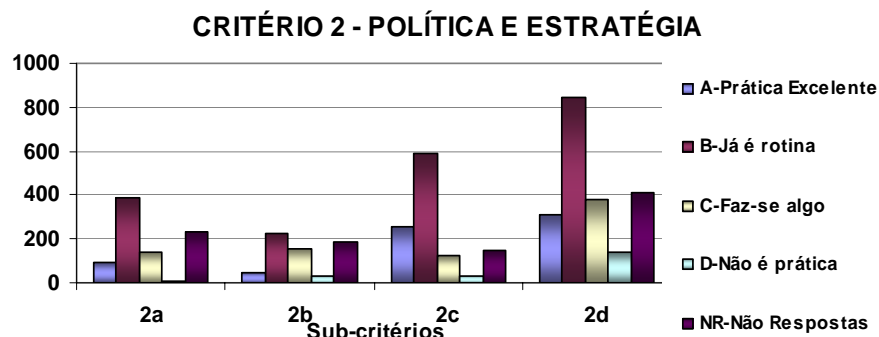


Figura 6 – Distribuição das respostas dadas às questões incluídas nos sub-critérios 2a a 2d.

Tal como aconteceu para o critério 1, também para este a análise da distribuição das respostas dadas a cada uma das questões incluídas nos quatro sub-critérios pelo conjunto dos participantes na auto-avaliação (ver tabelas 5 a 8, apresentadas no Anexo 3) permite estudar com mais pormenor a actual situação da escola, detectando nomeadamente quais as práticas de gestão que os inquiridos consideram estar mais e menos implementadas na escola.

Em termos médios todas as práticas de gestão incluídas no estudo são consideradas pelos participantes na auto-avaliação como estando já pelo menos a começar a ser postas em prática (2), muito embora nenhuma delas seja ainda considerada, em termos médios, como uma prática excelente (4).

De forma a sistematizar a informação referente a este critério, procede-se à elaboração do quadro onde constam os pontos fortes e as áreas de melhoria referentes a este critério, que servirá de base à elaboração e posterior implementação de um plano de melhoria (Quadro 6):

Quadro 6 – Pontos Fortes/ Áreas de Melhoria do Critério 2 – Política e Estratégia.

Pontos Fortes	Áreas de Melhoria
<ul style="list-style-type: none"> + no regulamento interno encontram-se bem articulados e equilibrados os direitos e deveres do pessoal docente e não docente, alunos, pais e outras estruturas da organização; + preocupação em articular as regras com a especificidade física e humana da escola; + definição precisa do regime de funcionamento e horários, de medidas educativas disciplinares, da organização e funcionamento do conselho pedagógico, da organização e funcionamento das estruturas de orientação educativa, da organização e funcionamento do conselho executivo, das regras de utilização de materiais e espaços comuns; + actividades planificadas viáveis e que têm em conta os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis; + aptidão para proceder à mudança de estratégias, políticas e ofertas educativas quando se revela necessário e adequado. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Definição mais precisa de critérios gerais de distribuição de serviço, de constituição de turmas, de gestão de verbas, de organização de horários, de indicadores de desempenho interno por parte do conselho executivo e do conselho pedagógico; ■ definição de procedimentos para acompanhamento dos alunos na ausência do professor; ■ promoção por parte do conselho executivo e conselho pedagógico da reflexão participada sobre o projecto educativo de forma a adequá-lo às mudanças e contextos da escola; ■ promover no pessoal não docente a interiorização dos objectivos básicos da escola; ■ promoção no pessoal docente da consciência grupal conducente a uma articulação entre os objectivos da escola e as práticas desenvolvidas por cada um;

Analisando agora globalmente o critério 2 – Política e Estratégia, conclui-se, mais uma vez, que de uma forma genérica os participantes na auto-avaliação consideram na sua maioria que as práticas de gestão consideradas estão já a ser implementadas na escola com alguma evidência, muito embora algumas delas de uma forma ainda um pouco incipiente e sem um carácter muito sistemático.

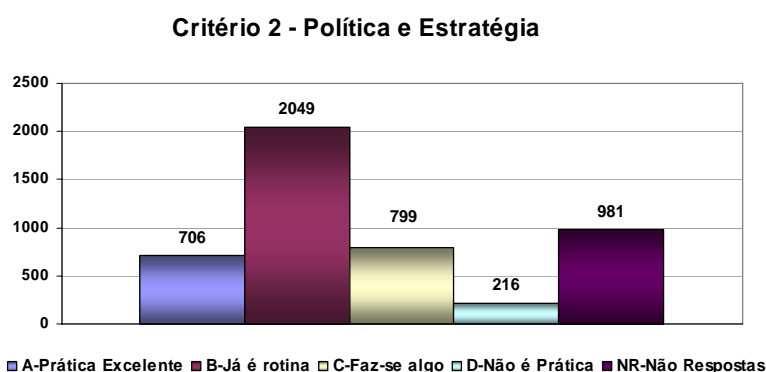


Figura 7 – Distribuição das respostas dadas às questões incluídas no Critério 2 – Política e Estratégia.

A taxa global de respostas obtidas foi de 77,8%. A taxa de “não respostas” continua a dever-se a um conhecimento deficitário da organização, que alguns dos inquiridos apresentam, distribuindo-se pelos diferentes sub-critérios (Quadro 7).

Quadro 7 – Taxa de respostas/ não respostas no Critério 2 – Política e Estratégia.

	Respostas	Não Respostas
2a	72,7	27,3
2b	71,1	28,9
2c	87,1	12,9
2d	80,4	19,6
Média	77,8	22,2

As respostas às questões/ afirmações colocadas no âmbito deste critério pressupõem o conhecimento de documentos considerados estruturantes para a organização. Tais documentos são o Projecto Educativo de Escola, o Regulamento Interno, o Projecto Curricular de Escola e, finalmente, o Plano Anual de Actividades, sendo neles que se encontra definida a política e estratégia da escola em análise.

A elaboração destes documentos obedece a um processo que demora um certo tempo (à excepção do Plano Anual de Actividades, que é um documento construído anualmente) e cuja validade é de três anos. Por este motivo, nem todos os respondentes que participaram na auto-avaliação, presenciaram, conheceram e deram o seu contributo para a sua elaboração, justificando-se assim uma taxa de “não respostas” significativa (superior a 22%).

É, contudo, de salientar o facto de já existir, por parte da maior parte dos inquiridos, uma certa percepção acerca da forma como a organização e os seus líderes concebem e implementam uma determinada política e estratégia que se encontra delineada nos principais documentos da escola, no desenvolvimento e funcionamento da mesma.

Quanto à determinação de uma pontuação global para a escola neste critério optou-se por utilizar a metodologia descrita anteriormente para o critério 1. No Anexo 4 é apresentada a pontuação referente a este critério, para o qual a escola auto-avaliada obteve 35,49%, significando este valor que a escola está no bom caminho, tendo já desenvolvidas e começando a estar implementadas determinadas práticas de gestão da qualidade que visam a excelência ao nível da sua política e estratégia.

Calculando uma pontuação sub-critério a sub-critério, os resultados que se obtêm são apresentados na Figura 8. Assim, o sub-critério com uma pontuação mais elevada é o 2c (43,43%), o que denota que a política e estratégia definidas para a organização são desenvolvidas, sujeitas a análise e revisões que pretendem promover uma actualização contínua destas. Contudo, existem ainda alguns aspectos que sujeitos a acções de melhoria poderão proporcionar uma maior qualidade à organização.

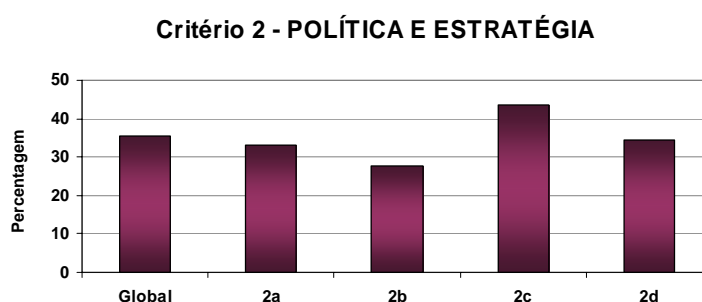


Figura 8 – Pontuação obtida pela escola em percentagem no critério política e estratégia e em cada um dos sub-critérios que o constituem.

O sub-critério 2d é aquele que se segue em termos de pontuação obtida (34,51%). Este facto indica que nesta organização começa já a existir uma comunicação e desdobramento da política e estratégia definidas numa rede de processos chave, que, no entanto, precisam ainda de ser mais bem identificados e sistematizados de modo a se proceder à sua melhoria.

O sub-critério 2a é aquele que em termos de pontuação obtida se situa em terceiro lugar dentro do critério política e estratégia, com uma percentagem de 33,04%. Esta pontuação denota por parte da escola uma preocupação já concretizada em alguns procedimentos, de articular a sua política e o seu planeamento de acordo com as expectativas e necessidades actuais e futuras dos seus “stakeholders”. Esta articulação, que existe num estado que se pode considerar pouco sistematizado, se aprofundada, irá permitir à organização prestar um serviço mais focalizado no cliente e de melhor qualidade.

Por fim temos o sub-critério que obteve a pontuação mais baixa, que se situa abaixo dos 30%, com 27,80%. Este decréscimo acentuado observa-se no sub-critério 2b,

que se relaciona directamente com uma cultura de medição, de investigação factual do que é o desempenho de uma escola, com uma cultura de articulação com organizações similares no sentido de comparar práticas e resultados, que, de facto, é muito incipiente ao nível das organizações escolares. Ainda que se auto-avaliem, fazem-no centradas em si, sem estabelecer comparações com o exterior, o que impede a investigação e consequente criação de mecanismos internos rigorosos e objectivos necessários à medição do desempenho da organização.

É, de facto, bastante incipiente este tipo de procedimentos na escola em análise, muito embora esta já manifeste uma intenção e algumas actividades isoladas que a poderão conduzir a procedimentos mais sistematizados e por isso mais consequentes.

Critério 3 – Pessoas

A análise da distribuição das respostas dadas às questões incluídas nos sub-critérios 3a, 3b, 3c, 3d, 3e (ver Figura 9) permite constatar que genericamente os participantes na auto-avaliação classificam genericamente com B e C a situação da escola relativamente a este conjunto de práticas de gestão. Podem, pois, retirar-se as seguintes conclusões:

- os órgãos de gestão e administração da escola em análise já têm determinados procedimentos implementados com vista ao planeamento, gestão e melhoria dos recursos humanos (sub-critério 3a);
- os órgãos de gestão e administração da escola em análise já têm procedimentos implementados para identificarem, desenvolverem e sustentarem os conhecimentos e competências apresentados pelas pessoas que fazem parte da organização (sub-critério 3b);
- os órgãos de gestão e administração da escola em análise já têm determinados procedimentos implementados com vista ao envolvimento e responsabilização do pessoal docente e não docente no funcionamento da organização (sub-critério 3c);
- a escola em análise já tem determinados procedimentos implementados com vista ao estabelecimento de um diálogo entre a organização e as pessoas que dela fazem parte, pessoal docente e não docente (sub-critério 3d);
- a escola em análise já tem procedimentos implementados com vista ao reconhecimento, apoio e recompensa das pessoas que fazem parte da organização (sub-critério 3e).

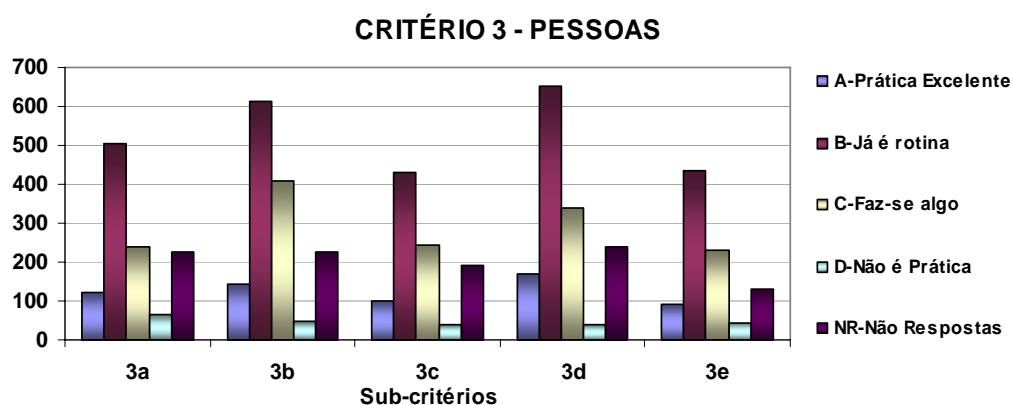


Figura 9 – Distribuição das respostas dadas às questões incluídas no sub-critério 3a a 3e.

Procedendo à análise da distribuição das respostas dadas a cada uma das questões incluídas nestes sub-critérios (ver tabelas 9 a 13, apresentadas no Anexo 3) chega-se à identificação das práticas de gestão que os inquiridos consideram estar mais e menos implementadas na escola, o que permite começar a delinear quais os pontos fortes e as áreas de melhoria da escola no quadro deste critério, o que servirá de base à elaboração e posterior implementação de um plano de melhoria.

Em termos médios todas as práticas de gestão incluídas no estudo relativas a este critério são consideradas como estando já pelo menos a começar a ser postas em prática (2), conquanto nenhuma delas seja ainda considerada, em termos médios, como uma prática excelente (4).

Partindo destas análises, apresenta-se no Quadro 8 os pontos fortes que a escola evidenciou neste critério, bem como as áreas que deverão ser alvo de uma acção de melhoria por parte da organização:

Quadro 8 – Pontos Fortes/ Áreas de Melhoria do Critério 3 – Pessoas.

Pontos Fortes	Áreas de Melhoria
<ul style="list-style-type: none"> + existência de circuitos de informação, assegurados pela gestão, no sentido de divulgar o regulamento interno à comunidade escolar através dos seus representantes; + a gestão faz a distribuição do serviço docente e não docente obedecendo a uma planificação estratégica da escola; + estímulo do trabalho cooperativo entre docentes da mesma área disciplinar, como modo de implicar todos na concepção, operacionalização e avaliação dos materiais didácticos construídos; + a gestão implica, incentiva e motiva o pessoal não docente a empenhar-se na estratégia e melhoria contínua da escola; + a gestão introduz novas formas de trabalho e novas tecnologias. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ a gestão deve valorizar e promover formas de ajudar os docentes a melhorarem o seu desempenho; ■ a gestão deve incentivar e motivar os docentes a empenharem-se na melhoria contínua da escola; ■ valorização e divulgação do esforço e sucesso profissional e pessoal das pessoas por parte da gestão de forma incentivar e manter o envolvimento e responsabilidade das mesmas; ■ desenvolvimento de uma cultura de cooperação que apele ao profissionalismo interactivo; ■ a gestão executiva e pedagógica deve aperfeiçoar os critérios específicos para a distribuição do serviço docente tendo em conta um melhor desempenho.

Examinando agora globalmente o critério 3 – Pessoas, observamos que de uma forma genérica, os participantes na auto-avaliação consideram na sua maioria que as práticas de gestão consideradas estão já a ser implementadas na escola, muito embora algumas delas de uma forma ainda um pouco incipiente e não sistemática.

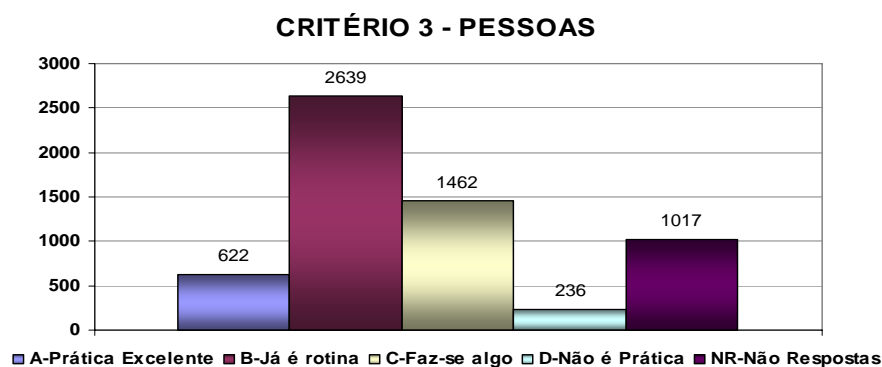


Figura 33 – Distribuição das respostas dadas às questões incluídas no Critério 3 – Pessoas.

A taxa global de respostas obtidas foi de 82,8%. Como se pode observar no Quadro 9, a taxa de “não respostas” neste critério, é menos significativa (igual a 17%) do que nos critérios 1 e 2. Tal deve-se ao facto de os procedimentos que estão a ser sujeitos a auto-avaliação terem a ver com os próprios inquiridos, logo o seu conhecimento é

maior, fruto dessa proximidade entre o que se pergunta ou afirma e quem vai responder. Daí que exista por parte da maioria dos inquiridos uma certa percepção acerca da forma como a escola se desenvolve e envolve todos os seus membros na obtenção de resultados e melhorias dentro da própria escola relativamente aos seus colaboradores.

Quadro 9 – Taxa de respostas/ não respostas no Critério 3 – Pessoas.

	Respostas	Não Respostas
3a	80,5	19,5
3b	84,2	15,8
3c	80,3	19,2
3d	83,3	16,7
3e	86,0	14,0
Média	82,8	17,0

Quanto à determinação de uma pontuação global para a escola neste critério optou-se por utilizar a metodologia descrita anteriormente. A escola auto-avaliada obteve, então, 34,61%, significando este valor que a escola está no bom caminho, tendo já sido desenvolvidas e começando a estar implementadas determinadas práticas de gestão da qualidade que visam a excelência ao nível das pessoas/ colaboradores (ver Anexo 4).

Calculando uma pontuação sub-critério a sub-critério os resultados que se obtêm são os patentes na Figura 10. Assim o sub-critério com uma pontuação mais elevada é o 3d (35,85%), o que denota um compromisso por parte dos órgãos de gestão e administração da escola em desenvolver e implementar canais de comunicação, no sentido de a desenvolver em todos os sentidos na organização, mas que necessitam de ainda de serem aperfeiçoados e melhorados.

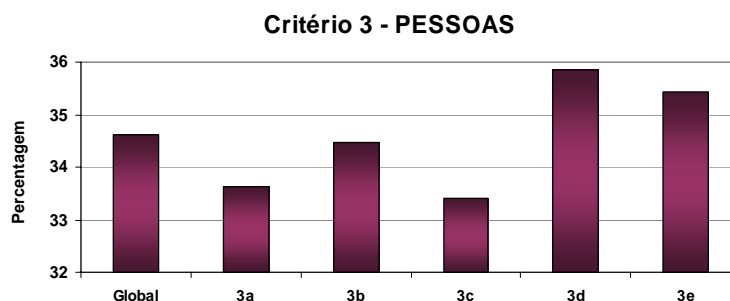


Figura 10 – Pontuação obtida pela escola em percentagem no critério pessoas e em cada um dos sub-critérios que o constituem.

O sub-critério 3e é aquele que se segue em termos de pontuação obtida (35,44%). Este facto indica que começa já a existir uma compatibilização dos objectivos das pessoas com os da escola, usufruindo as pessoas de alguma liberdade para actuar e assumir a responsabilidade das suas acções, sendo para isso motivadas e implicadas na melhoria contínua dos seus desempenhos e, consequentemente, do desempenho da escola.

O sub-critério 3b alcança uma percentagem de 34,47% querendo isto dizer que na escola existem já procedimentos de abordagem e identificação das competências e saberes das pessoas/ colaboradores tendo em vista os objectivos da escola, com o intuito de garantir que se consiga satisfazer as necessidades de educação e formação quer no presente, quer em termos futuros.

Em termos de pontuação surge em seguida o sub-critério 3a, com uma pontuação de 33,62%, que evidencia que a gestão já começa a desenvolver políticas, estratégias e planos de recursos humanos, reconhecendo o papel fundamental no desenvolvimento e melhoria contínua do desempenho da organização.

Por fim, temos o sub-critério 3c que obteve uma pontuação mais baixa, mas ainda assim muito próxima da anterior, uma vez que obteve 33,40%. Tal pontuação denota a existência por parte da gestão, de algumas estratégias e procedimentos de encorajamento e de envolvimento e participação das pessoas/ colaboradores em iniciativas de inovação e criatividade, mas que têm de ser alvo de acções de melhoria.

Critério 4 – Parcerias e Recursos

A análise da distribuição das respostas dadas às questões incluídas nos sub-critérios 4a, 4b, 4c, 4d, 4e (ver Figura 11) permite constatar que genericamente os participantes na auto-avaliação classificam genericamente com B e C (à excepção do sub-critério 4d que classificam como B e A) a situação da escola relativamente a este conjunto de práticas de gestão. Podem, pois, retirar-se as seguintes conclusões:

- os órgãos de gestão e administração da escola em análise já têm determinados procedimentos implementados com vista ao estabelecimento e gestão de parcerias externas e recursos externos chave (sub-critério 4a);

- apesar do elevado número de “não respostas” que denotam um desconhecimento por grande parte dos inquiridos, a gestão tem já determinados procedimentos implementados que lhe permitem fazer uma utilização dos recursos económico-financeiros para apoiar a política e estratégia da escola (sub-critério 4b);
- os órgãos de gestão e administração da escola em análise já têm determinados procedimentos implementados com vista a uma gestão eficaz dos recursos, de forma a conduzir a uma utilização prática coerente com a política e estratégia geral da escola e seus valores (sub-critério 4c);
- os órgãos de gestão e administração da escola em análise já têm determinados procedimentos implementados com vista ao desenvolvimento da tecnologia, utilizando-a como apoio fundamental para a melhoria dos processos, sejam eles administrativos, pedagógicos e de informação (sub-critério 4d);
- os órgãos de gestão e administração da escola em análise já têm determinados procedimentos implementados referentes à gestão da informação e conhecimento como forma de apoio à política e estratégia geral da escola, assegurando os mecanismos de segurança necessários (sub-critério 4e).

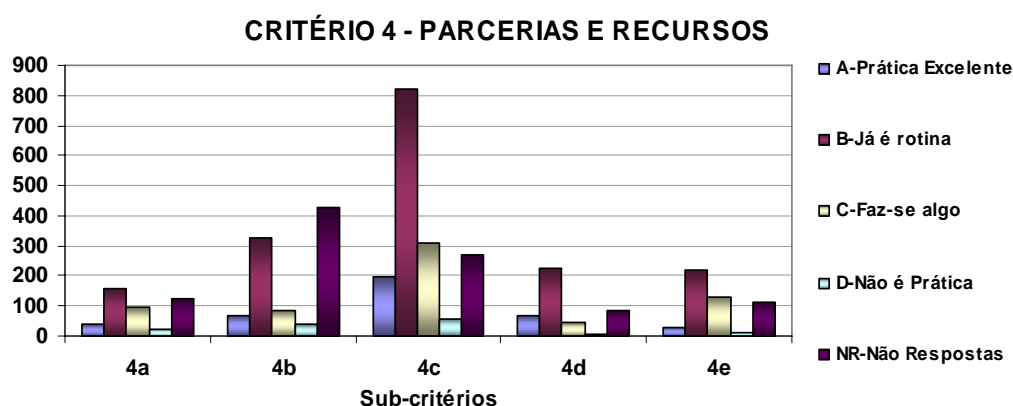


Figura 11 - Distribuição das respostas dadas às questões incluídas no sub-critério 4 e.

No Anexo 3 (ver tabelas 14 a 18), apresenta-se a distribuição das respostas dadas às diferentes questões incluídas em cada um dos sub-critério que constituem este critério, o que permite identificar quais as práticas de gestão da escola que se podem considerar como pontos fortes da organização e quais aquelas que são áreas de melhoria e que merecem por parte da escola uma atenção redobrada. De referir que em

termos médios todas as práticas de gestão incluídas no estudo são consideradas pelos participantes na auto-avaliação como estando já pelo menos a começar a ser postas em prática (2), ainda que nenhuma delas seja ainda considerada, em termos médios, como uma prática excelente (4).

Com base nas análises anteriores, pode fazer-se um mapa onde constam os pontos fortes que a escola evidenciou neste sub-critério e quais as áreas que deverão ser alvo de uma acção de melhoria (Quadro 10):

Quadro 10 – Pontos Fortes/ Áreas de Melhoria do Critério 4 – Parcerias e Recursos.

Pontos Fortes	Áreas de Melhoria
<ul style="list-style-type: none"> + investimento na conservação, preservação e limpeza dos espaços e instalações da escola; + gestão da utilização dos espaços, equipamentos e outros recursos da escola, bem como dos seus serviços tendo em vista as necessidades dos alunos; + utilização por parte dos professores das tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional; + gestão apetrechamento da escola com sistemas de informação integrados em rede; + a gestão estabelece e gere programas co-financiados; 	<ul style="list-style-type: none"> ■ desenvolvimento com outras escolas de redes informais para auto-formação de professores; ■ fontes alternativas de financiamento; ■ a gestão deve estabelecer protocolos e acordos de cooperação com outras escolas para a procura de soluções conjuntas de melhoria dos métodos de ensino e aprendizagem; ■ investimento em investigação e inovação pedagógica; ■ sistema integrado de contabilidade que permita conhecer atempadamente, os custos dos processos e projectos.

Fazendo a análise em termos globais, os participantes na auto-avaliação consideram que, no critério 4 – Parcerias e Recursos, as práticas de gestão consideradas estão já a ser implementadas na escola, muito embora algumas delas de uma forma ainda algo incipiente e não muito sistemática.

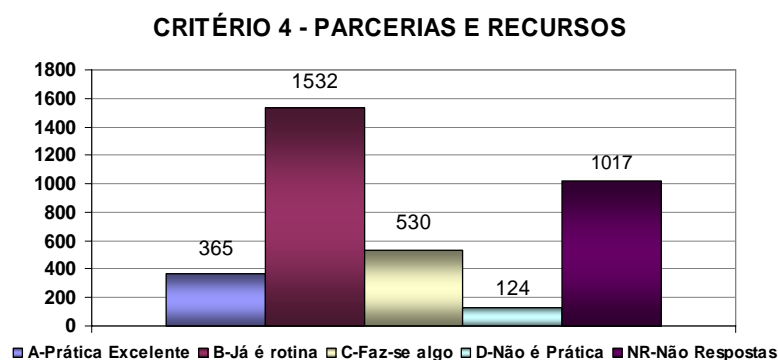


Figura 12 – Distribuição das respostas dadas às questões incluídas no Critério 4 – Parcerias e Recursos.

A taxa global de respostas obtida foi de 74%. A taxa de “não respostas” deve-se ao facto de, por um lado, na amostra se encontrarem inquiridos com um insuficiente conhecimento da organização onde se encontram actualmente a exercer funções, o que os impede de poderem manifestar-se na totalidade das questões/ afirmações colocadas nos questionários. Por outro lado, verifica-se que, no que diz respeito aos sub-critérios que têm a ver com o domínio económico-financeiro, uma grande parte dos inquiridos, incluindo aqueles que já possuem um conhecimento razoável da organização, não se manifestam o que traduz uma falta de conhecimento deste domínio (Quadro 11).

Quadro 11 – Taxa de respostas/ não respostas no Critério 4 – Parcerias e Recursos.

	Respostas	Não Respostas
4a	71,8	28,2
4b	54,6	45,4
4c	83,6	16,6
4d	79,9	20,1
4e	77,8	22,2
Média	74,0	26,1

Neste critério em particular a escola auto-avaliada obteve 32,48%, significando este valor que a escola está no bom caminho, tendo já desenvolvidas e começando a estar implementadas determinadas práticas de gestão da qualidade que visam a excelência ao nível da gestão de parcerias e de recursos (ver Anexo 4).

Calculando uma pontuação sub-critério a sub-critério os resultados que se obtêm são os apresentados na Figura 13. Assim, o sub-critério com uma pontuação mais elevada é o 4d (38,88%), o que evidencia um compromisso por parte da liderança de

topo com a gestão da tecnologia existente e com a sua influência na melhoria de desempenho da organização.

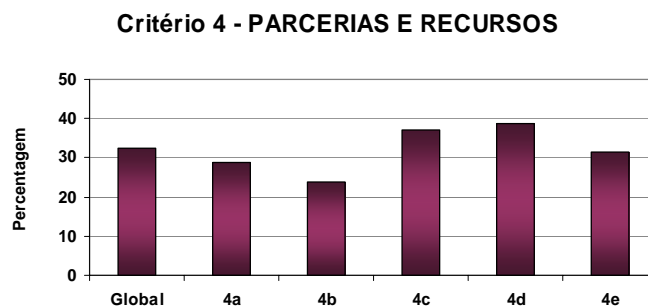


Figura 13 – Pontuação obtida pela escola em percentagem no critério parcerias e recursos e em cada um dos sub-critérios que o constituem.

O sub-critério 4c é aquele que se segue em termos de pontuação obtida (36,93%). Esta pontuação revela que nesta organização começa já a existir uma cultura de gestão de instalações, equipamentos e materiais, adequada à política e estratégia definidas no projecto educativo e que procura promover a melhoria contínua do desempenho da escola.

O sub-critério 4e é aquele que em termos de pontuação obtida se situa em terceiro lugar dentro do critério parcerias e recursos, com uma percentagem de 31,42%. Isto quer dizer que ao nível da gestão de topo já se encontra presente a preocupação de desenvolver e implementar mecanismos de recolha, tratamento e gestão da informação e do conhecimento, reconhecendo-se a importância destes para o desenvolvimento da política e estratégia da organização.

Em quarto lugar, temos o sub-critério 4a com uma pontuação de 28,81%. Esta pontuação revela que a escola começa a dar os primeiros passos no que diz respeito ao estabelecimento e gestão de parcerias externas, o que será importante reforçar, uma vez que quando oportunas e pertinentes são fontes de valor acrescentado para a organização.

Por fim, temos o sub-critério 4b que obteve a pontuação mais baixa com 23,91%. Apesar da gestão e utilização de fundos públicos serem regulamentados através de normativos da Administração Pública, o que retira autonomia à escola nesta matéria, é

possível, contudo, definir estratégias de gestão e utilização dos seus recursos económicos e financeiros para garantir uma maior eficiência e eficácia. Apesar da pontuação obtida não ser significativa, a escola apresenta algumas preocupações relativas à gestão e utilização dos recursos financeiros como forma de suportar o desenvolvimento da política e estratégia definidas pela organização.

Critério 5 – Processos

A análise das distribuições das respostas dadas às questões incluídas nos sub-critérios 5a, 5b, 5c, 5d e 5e (ver Figura 14) permite constatar que genericamente os participantes na auto-avaliação classificam como B e C a situação da escola relativamente a este conjunto de práticas de gestão. Podem, pois, retirar-se como conclusões que a escola em análise já tem determinados procedimentos implementados com vista:

- à gestão dos processos, quer nos que se relacionam directa ou indirectamente com a formação dos alunos, quer nos que respeitam aos professores e que se articulam com aqueles processos, quer ainda nos outros processos de administração e gestão (sub-critério 5a);
- a obter um conhecimento e compreensão dos seus alunos e da sociedade em geral e traduz as suas necessidades actuais e futuras num ensino e formação adequados e em ofertas educativas de valor acrescentado (sub-critério 5b);
- a antecipar e identificar melhorias com a finalidade de ir ao encontro das expectativas e necessidades futuras dos seus clientes/ beneficiários (sub-critério 5c);
- a avaliar a qualidade do sucesso educativo e a fazer um acompanhamento do desempenho dos alunos (sub-critério 5d);
- a promover o envolvimento proactivo com os clientes de forma a ir ao encontro das suas necessidades, expectativas e preocupações (sub-critério 5e).

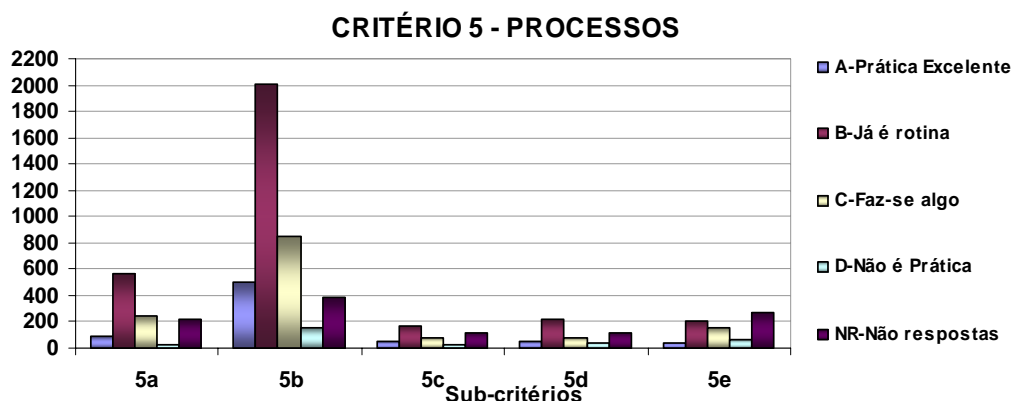


Figura 14 – Distribuição das respostas dadas às questões incluídas nos sub-critérios 5a a 5e.

Procedendo à análise da distribuição das respostas dadas a cada uma das questões incluídas nestes sub-critérios (ver tabelas 19 a 23, apresentadas no Anexo 3) detectam-se as práticas de gestão consideradas mais e menos implementadas na escola. Em termos médios, todas as práticas de gestão incluídas no estudo são consideradas pelos participantes na auto-avaliação como estando já pelo menos a começar a ser postas em prática (2), sem que nenhuma delas seja ainda considerada, em termos médios, como uma prática excelente (4).

Com base nas análises anteriores, e procedendo à elaboração do quadro (Quadro 12), encontramos sistematizados os pontos fortes que a escola evidenciou neste sub-critério e as áreas que deverão ser alvo de uma acção de melhoria:

Quadro 12 – Pontos Fortes/ Áreas de Melhoria do Critério 5 – Processos.

Pontos Fortes	Áreas de Melhoria
<ul style="list-style-type: none"> + estudo pormenorizado dos aspectos relativos ao grupo turma e identificação das características específicas dos alunos por parte do Conselho de Turma; + informação dada aos alunos sobre as finalidades e objectivos dos programas e dos critérios de avaliação utilizados, por parte dos professores; + utilização privilegiada por parte dos professores de metodologias que favorecem a participação dos alunos no processo de ensino/ aprendizagem; + entendimento por parte dos professores da avaliação como um elemento do processo de ensino e a melhoria das aprendizagens; + encara-se a avaliação das necessidades educativas dos alunos como um procedimento determinante no sucesso do processo educativo da escola. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ aposta na figura do professor tutor para apoio aos alunos; ■ estímulo por parte do coordenador de departamento à adopção de actividades de sala de aula e extra sala de aula, que desenvolvam competências transversais em articulação com as competências essenciais de cada disciplina; ■ incentivo ao uso de diversos instrumentos e técnicas de avaliação, tendo em conta a funcionalidade curricular de cada um deles, por parte do coordenador de departamento; ■ adequação do currículo ao perfil apresentado pela turma, promovida pelo director de turma e coordenador de departamento; ■ aplicação de inquéritos aos diversos elementos da comunidade educativa a fim de conhecer as reais expectativas face ao desempenho da escola.

Analisando agora globalmente o critério 5 – Processos, conclui-se, mais uma vez, que de uma forma genérica os participantes na auto-avaliação consideram na sua maioria que as práticas de gestão consideradas estão já a ser implementadas na escola, muito embora algumas delas de uma forma ainda algo incipiente e não muito sistemática.

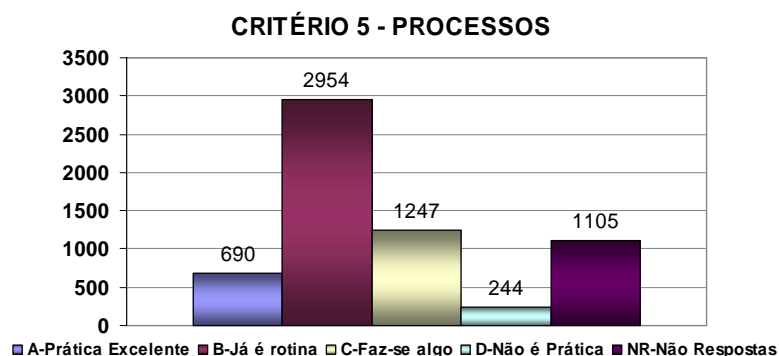


Figura 15 – Distribuição das respostas dadas às questões incluídas no Critério 5 – Processos.

Apesar de a taxa de “não respostas” neste critério ser significativa (ver Quadro 13), é de acentuar o facto de já existir por parte da maior parte dos inquiridos uma certa percepção acerca da forma como a escola concebe, gere e melhora os seus processos (pedagógicos e de suporte).

Quadro 13 – Taxa de respostas/ não respostas no Critério 5 – Processos.

	Respostas	Não Respostas
5a	80,8	19,2
5b	90,1	9,9
5c	72,9	27,1
5d	76,8	23,2
5e	63,3	36,7
Média	76,8	23,2

A pontuação global obtida pela escola neste critério foi de 33,13%, significando este valor que a escola já desenvolveu e começa a implementar determinadas práticas de gestão da qualidade que visam a excelência ao nível da gestão de processos (ver Anexo 4).

Procedendo ao cálculo da pontuação sub-critério a sub-critério, os resultados obtidos são os apresentados na Figura 16. Assim, o sub-critério que apresenta uma pontuação mais elevada é o 5b (39,26%), o que denota por parte da escola uma preocupação em melhorar os seus processos, utilizando os resultados do seu desempenho, bem como a percepção e informação proveniente das actividades desenvolvidas, para implementar modificações, inovações e mudanças nos processos e aperfeiçoar os métodos de operacionalização dos mesmos.

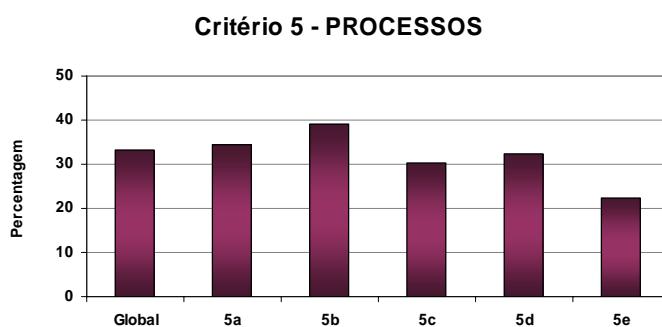


Figura 16 – Pontuação obtida pela escola em percentagem no critério processos e em cada um dos sub-critérios que o constituem.

O sub-critério 5a surge logo a seguir com uma pontuação de 34,53%. Tal pontuação é reveladora da existência de procedimentos de inventariação e definição dos processos críticos para a escola, o que denota o reconhecimento por parte desta e das suas lideranças, do impacto que estes têm no cumprimento dos objectivos da organização.

Em terceiro lugar temos o sub-critério 5d que obteve 32,4% de pontuação. Isto quer dizer que a escola em análise demonstra já uma preocupação em articular o seu projecto educativo com as exigências da comunidade educativa e com a oferta educativa que proporciona.

O sub-critério 5c aparece em quarto lugar com 30,21%. Tal pontuação denota que a escola procura já articular as suas metodologias de ensino/ aprendizagem com as necessidades e expectativas, quer actuais, quer futuras, dos seus clientes, procurando acrescentar um maior valor para estes últimos.

Finalmente, o sub-critério 5e obtém a pontuação mais baixa dentro do critério (22,49%). Tal deve-se ao facto de a escola não investir o suficiente na criação de mecanismos de recolha de informação estruturada sobre os níveis de satisfação, necessidades, expectativas e preocupações dos seus clientes. Acções de melhoria nesta área irão trazer, forçosamente, melhores desempenhos da organização, que pretenderá aumentar os níveis de satisfação dos seus clientes e de outras partes interessadas.

Critério 6 – Resultados Clientes

Foram inquiridos dois grupos: alunos e pais/ famílias. Os questionários distribuídos, como também já foi referido, foram adaptados à população alvo, sendo por esse facto diferentes.

A análise das distribuições das respostas dadas às questões incluídas no âmbito deste critério pelos dois grupos de inquiridos (ver Figura 17), permite constatar que os pais/ famílias classificam genericamente como B e A a situação da escola relativamente à percepção que dela têm em termos de resultados, enquanto os alunos a classificam como B e C. Pode pois, concluir-se que o nível de satisfação dos grupos face aos resultados que a escola está a alcançar demonstra que esta em termos de organização e funcionamento está a desenvolver um trabalho que a coloca no bom caminho para a melhoria contínua do seu sistema de gestão e administração.

Critério 6 - Resultados Clientes

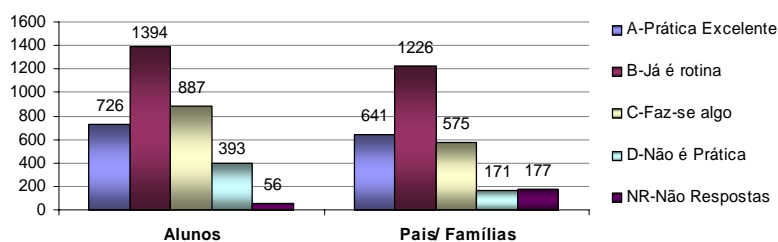


Figura 17 – Distribuição das respostas dadas pelos vários grupos de inquiridos às questões incluídas no critério 6 – Resultados Clientes.

Fazendo uma análise da distribuição das respostas dadas pelos vários grupos inquiridos (ver Tabelas 24 e 25 do Anexo 3), é possível identificar e sistematizar num Quadro (ver Quadro 14), os pontos fortes que a escola evidenciou neste critério e quais as áreas que deverão ser alvo de uma acção de melhoria de acordo com a percepção recolhida pelos vários grupos.

Quadro 14 – Pontos Fortes/ Áreas de Melhoria do Critério 6 – Resultados Clientes.

Pontos Fortes	Áreas de Melhoria
<ul style="list-style-type: none"> + nos serviços de secretaria divulgação da estrutura organizativa e dos serviços da escola que oferecem atendimento é personalizado; + ambiente dialogante entre professores e alunos e abertura por parte do corpo docente às solicitações dos alunos; + integração nas turmas a que pertencem; + divulgação de informações aos pais pelo director de turma que utiliza a caderneta como forma de comunicação entre os pais/ encarregados de educação e a escola; + acolhimento por parte do pessoal docente e não docente da escola aos pais/ encarregados de educação e alunos. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ uso de identificação por parte do pessoal não docente; ■ auscultação da opinião dos alunos sobre o regulamento interno; ■ sistema de controlo de entradas e saída dos alunos e segurança na circulação dos alunos à entrada e saída da escola; ■ prática de auscultação do grau de satisfação das famílias com a escola; ■ participação dos pais/ encarregados de educação nas actividades da escola.

Analisando agora globalmente o critério 6 - Resultados Clientes, conclui-se mais uma vez que a situação global actual da escola relativamente à percepção dos seus clientes foi satisfatória tanto no grupo dos alunos como no grupo dos pais/ famílias.

A taxa global de respostas obtidas foi de 96% (Quadro 15). A taxa de “não respostas” pode-se considerar como não sendo significativa neste critério uma vez que atingiu apenas o valor de 4%.

Quadro 15 – Taxa de respostas/ não respostas no Critério 6 – Resultados Clientes.

	Respostas	Não Respostas
6a AL	98,4	1,6
6a EE	93,7	6,3
Média	96,0	4,0

Neste critério em particular a escola auto-avaliada obteve 19,07%, significando este valor que os clientes têm uma percepção medianamente satisfatória do desempenho e dos resultados alcançados pela escola (ver Anexo 4).

Calculando uma pontuação para cada grupo de participantes na auto-avaliação neste critério os resultados que se obtêm são os apresentados na Figura 18. Os alunos manifestaram uma pontuação de 20,34%, o que traduz uma satisfação que se pode considerar como próxima do bom, havendo vários aspectos a serem objecto de acções de melhoria para estes clientes.

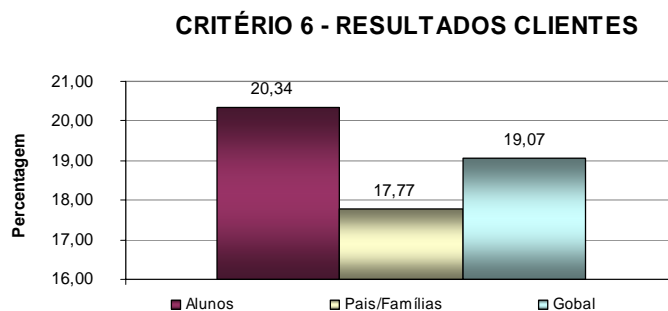


Figura 18 – Pontuação obtida pela escola em percentagem no critério resultados clientes e em cada um dos grupos de inquiridos.

Os pais/ famílias manifestam uma pontuação mais baixa, de 17,77%, relativamente aos resultados alcançados pela escola. Poder-se-á equacionar a possível existência de um conhecimento pouco sustentado da organização que se tenha reflectido na percepção manifestada e que se distancia da apresentada pelo outro grupo, declaradamente mais próximo da organização mas também com outras expectativas e valorações.

Critério 7 – Resultados Pessoas

Neste critério, tendo em conta a distribuição dos questionários referentes aos diversos critérios, foram inquiridos dois grupos (pessoal docente e pessoal não docente) correspondendo às pessoas/ colaboradores da organização. Os questionários distribuídos foram adaptados à população alvo, sendo por isso diferentes.

A análise das distribuições das respostas dadas às questões incluídas no âmbito deste critério pelos diferentes grupos de inquiridos (ver Figura 19), permite constatar que enquanto a maior percentagem do pessoal docente classifica como B e C a percepção que têm da escola auto-avaliada em termos de satisfação pessoal e profissional, o pessoal não docente classifica genericamente como A e B a sua percepção da escola em termos de satisfação pessoal e profissional. Pode no entanto concluir-se que os dois grupos de colaboradores têm uma percepção que se pode considerar boa acerca da escola onde exercem funções.

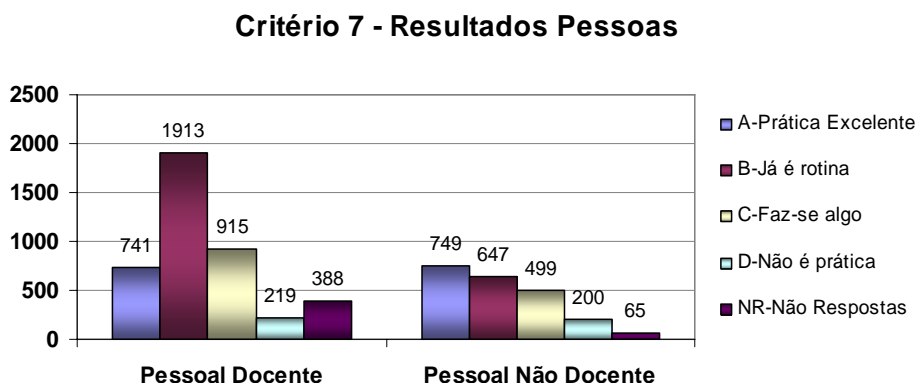


Figura 19 – Distribuição das respostas dadas pelos vários grupos de inquiridos às questões incluídas no critério 7 – Resultados Pessoas.

Mediante a análise da distribuição das respostas dadas a cada uma das questões incluídas neste sub-critério pelo conjunto dos participantes na auto-avaliação (ver tabelas 26 e 27, apresentadas no Anexo 3), torna-se possível começar a delinear quais os pontos fortes e as áreas de melhoria, no quadro deste sub-critério, sendo esta informação importante para a elaboração e posterior implementação de um plano de melhoria.

De referir que em termos médios todas as práticas de gestão incluídas no estudo são consideradas pelos participantes na auto-avaliação como estando já pelo menos a

começar a ser postas em prática (2), muito embora nenhuma delas seja ainda considerada como uma prática excelente (4).

Com base nas análises anteriores, é possível elaborar um mapa (Quadro 16), onde constam os pontos fortes que a escola evidenciou neste critério e quais as áreas que deverão ser alvo de uma acção de melhoria de acordo com a percepção recolhida pelos vários grupos.

Quadro 16 – Pontos Fortes/ Áreas de Melhoria do Critério 7 – Resultados Pessoas.

Pontos Fortes	Áreas de Melhoria
<ul style="list-style-type: none"> + ambiente da escola e o tipo de trabalho que nela se desenvolve; + respeito e valorização das pessoas que trabalham na organização; + competência, dinamismo e boa gestão dos conflitos por parte do conselho executivo que promove clima de confiança; + apoio dado pelo conselho executivo para a resolução de problemas pessoais e profissionais do pessoal docente e não docente; + incentivo à formação adequada ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ concepção de um manual de acolhimento aos novos professores da escola e também para os novos funcionários; ■ medição periódica do grau de satisfação e de motivação do pessoal docente/ não docente face aos vários aspectos do funcionamento da escola; ■ utilização da intranet na comunicação vertical e horizontal; ■ valorização dos bons desempenhos; ■ formação inicial sobre o serviço aos novos funcionários.

Analisando agora globalmente o critério 7 – Resultados Pessoas, conclui-se, mais uma vez, que de uma forma genérica os participantes na auto-avaliação (pessoal docente e não docente), consideram na sua maioria que as práticas de gestão consideradas estão já a ser implementadas na escola e a produzir resultados positivos, embora seja necessário investir na melhoria dos procedimentos que promovam a motivação e um maior envolvimento das pessoas/colaboradores.

A taxa de “não respostas” pode considerar-se como não sendo significativa neste critério uma vez que é de 6,2% (ver Quadro 17).

Quadro 17 – Taxa de respostas/ não respostas no Critério 7 – Resultados Pessoas.

	Respostas	Não Respostas
7a PD	90,7	9,3
7a PND	97,0	3,0
Média	93,9	6,2

Neste critério em particular a escola auto-avaliada obteve 31,12%, significando este valor que a escola está no bom caminho, tendo já sido desenvolvidas e começando a estar implementadas determinadas práticas de gestão da qualidade que visam a excelência ao nível das pessoas/ colaboradores.

Calculando uma pontuação para cada um dos grupos participantes na auto-avaliação neste critério, os resultados que se obtêm são os apresentados na Figura 20. Assim o grupo do pessoal docente é aquele que apresenta uma pontuação mais elevada neste critério com 40,08%, o que denota que estas pessoas se encontram satisfeitas com a sua escola, envolvidas e motivadas para a melhoria contínua do desempenho da organização. Existem, no entanto, ainda alguns aspectos que podem e devem ser melhorados.

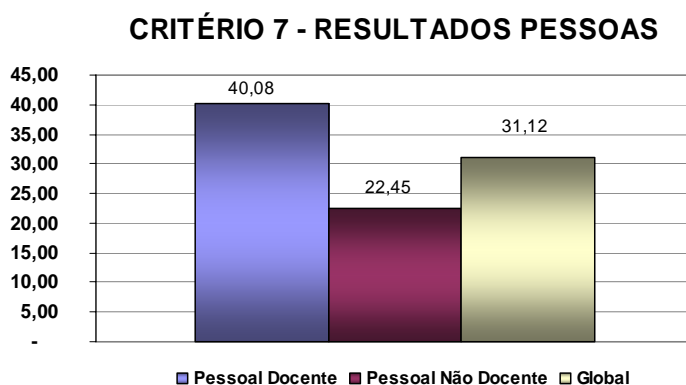


Figura 20 – Pontuação obtida pela escola no critério resultados pessoas e em cada um dos grupos de inquiridos.

O pessoal não docente apresenta uma pontuação de 22,45%, que denota igualmente que estas pessoas já se encontram de algum modo envolvidas e motivadas para a melhoria contínua do desempenho da escola, havendo contudo, aspectos que têm de ser revistos e alvo de acções de melhoria.

Critério 8 – Resultados Sociedade

Neste critério foram inquiridos com o mesmo questionário vários grupos representativos da sociedade, a saber, pessoal docente, pessoal não docente, encarregados de educação e entidades representativas do meio económico e social.

Sendo os questionários aplicados todos iguais, e uma vez que se pretende medir e conhecer as percepções que a sociedade tem sobre a escola e se está ou não satisfeita com os serviços que esta presta, importa, para além de se analisar a percepção global, visualizar também a percepção apresentada pelos vários grupos de inquiridos.

A análise das distribuições das respostas dadas, permite constatar que genericamente os participantes na auto-avaliação classificam como B e C a percepção sobre os resultados que a escola está a alcançar relativamente ao seu impacto na sociedade. Pode, pois, concluir-se que essa percepção é positiva devendo contudo ser melhorada no futuro.

Sub-critério 8a - Resultados Sociedade

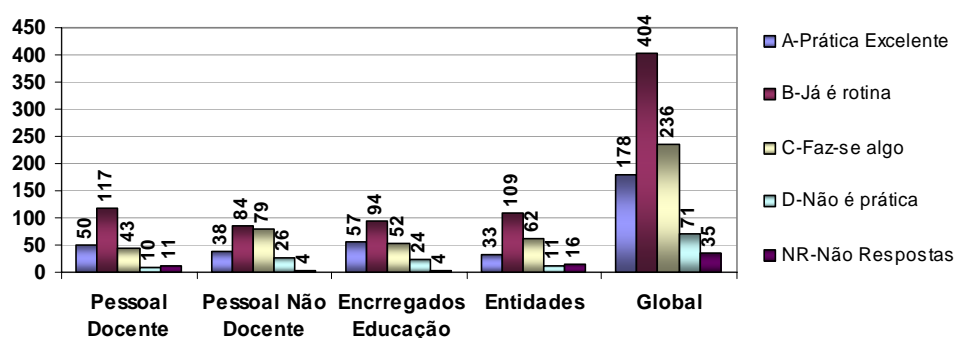


Figura 21 – Distribuição das respostas dadas pelos vários grupos de inquiridos às questões incluídas no critério 8a – Resultados Sociedade.

Examinando a distribuição das respostas dadas a cada uma das questões incluídas neste sub-critério pelo conjunto dos participantes na auto-avaliação (ver tabelas 28 a 31, apresentada no Anexo 3) é possível começar a delinear quais os pontos fortes e as áreas de melhoria da escola no quadro deste sub-critério.

As práticas de gestão incluídas no estudo são consideradas pelos participantes na auto-avaliação como estando já pelo menos a começar a ser postas em prática (2), conquanto nenhuma delas seja ainda considerada, em termos médios, como uma prática excelente (4). Com base nas análises anteriores pode elaborar-se um quadro (Quadro 18), onde constam os pontos fortes que a escola evidenciou neste critério e quais as áreas que deverão ser alvo de uma acção de melhoria:

Quadro 18 – Pontos Fortes/ Áreas de Melhoria do Critério 8 – Resultados Sociedade.

Pontos Fortes	Áreas de Melhoria
<ul style="list-style-type: none"> + a escola faculta experiências de contacto com o exterior; + preocupação com a segurança da circulação dos alunos na entrada e saída da escola; + constituição de protocolos e parcerias com empresas/instituições locais; + horário de funcionamento e atendimento que responde às necessidades da população que a escola serve; + disponibilização das instalações da escola a associações do concelho. 	<ul style="list-style-type: none"> – elaboração de uma carta de qualidade; – desenvolvimento de um meio de comunicação em suporte escrito para divulgação das suas actividades; – aproximação com projectos desenvolvidos pela administração local; – contribuição com iniciativas de ordem cultural para esclarecimento da população local sobre assuntos da actualidade; – desenvolvimento de projectos de índole lúdica e cultural fora do horário lectivo.

Analisando agora globalmente o critério 8 – Resultados Sociedade, conclui-se, mais uma vez, que de uma forma genérica os participantes na auto-avaliação consideram na sua maioria que as práticas de gestão consideradas começam já a ser implementadas, embora seja necessário investir na melhoria dos procedimentos que visem a excelência ao nível do impacto da escola na sociedade envolvente.

A taxa global de respostas obtidas foi de 96,21% (Quadro 19), pelo que a taxa de “não respostas” não se pode considerar significativa.

Quadro 19 – Taxa de respostas/ não respostas no Critério 8 – Resultados Sociedade.

	Respostas	Não Respostas
8a PD	95,2	4,8
8a PND	98,3	1,7
8a EE	98,3	1,7
8a ENT	93,1	6,9
Média	96,2	3,8

Neste critério a escola auto-avaliada obteve 15,96%, sendo o resultado mais baixo de entre todos os critérios, significando este valor que a escola ainda tem de desenvolver e implementar determinadas práticas de gestão da qualidade que visam a excelência ao nível do seu impacto na sociedade envolvente.

Critério 9 – Resultados Chave do Desempenho

Neste critério e de acordo com a distribuição dos questionários referentes aos diversos critérios já apresentada, foram inquiridos dois grupos, pessoal docente e alunos, que correspondem respectivamente, aos colaboradores, principalmente os especialistas, e os seus clientes mais directos. Os questionários distribuídos, como já foi referido, foram adaptados ao público-alvo, sendo por isso diferentes.

A análise da distribuição das respostas dadas às questões incluídas no âmbito deste critério (ver Figura 22), permite constatar que os participantes na auto-avaliação classificam genericamente como B e C a situação da escola relativamente à percepção que dela têm não só do desempenho a nível educativo, mas também a nível da gestão de meios. Pode-se deste modo concluir que tanto o pessoal docente como os alunos manifestam uma percepção que se pode considerar positiva do desempenho da escola nos dois níveis, o que indicia que a escola se encontra no bom caminho no que diz respeito à implementação de uma cultura de qualidade e melhoramento contínuo do seu sistema de administração e gestão.

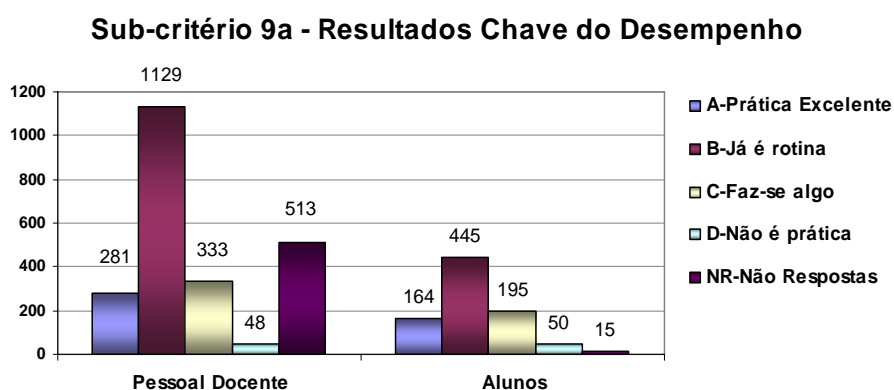


Figura 22 - Distribuição das respostas dadas às questões incluídas no critério 9 – Resultados Chave do Desempenho pelo Pessoal Docente e Alunos.

A distribuição das respostas dadas a cada uma das questões incluídas neste sub-critério pelo conjunto dos participantes pertencentes ao grupo do pessoal docente na auto-avaliação (ver tabelas 32 e 33, apresentadas no Anexo 3), permite fazer-se uma análise mais detalhada da actual situação da escola e proceder à construção de um quadro (Quadro 20), onde constam os pontos fortes que a escola evidenciou neste critério e quais as áreas que deverão ser alvo de uma acção de melhoria.

Quadro 20 – Pontos Fortes/ Áreas de Melhoria do Critério 9 – Resultados Chave do Desempenho.

Pontos Fortes	Áreas de Melhoria
<ul style="list-style-type: none"> + controlo do abandono escolar e do absentismo tanto ao nível dos alunos como dos professores; + satisfação com os resultados obtidos pelos alunos da escola; + organização e funcionamento dos grupos disciplinares; + proficiência do que é ensinado na escola; + avaliação dos alunos congruente com as estratégias de ensino utilizadas dentro da sala de aula; + cumprimento do calendário escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ processos de avaliação dos resultados e consequente reflexão sobre as metodologias utilizadas e apoios educativos proporcionados; ■ ponderação entre os índices de retenção e os processos de ensino e aprendizagem; ■ valorização do trabalho desenvolvido pelos professores por parte das famílias; ■ promoção de eventos na escola que fomentem a integração dos alunos e o seu sentimento de pertença; ■ rentabilização das instalações da escola.

Analisando agora globalmente o critério 9 – Resultados Chave do Desempenho, conclui-se, mais uma vez, que os participantes na auto-avaliação consideram na sua maioria que as práticas de gestão evidenciadas começam já a ser implementadas, embora seja necessário investir na melhoria dos procedimentos que visam uma cultura de excelência que se traduza num desempenho cada vez de melhor qualidade.

Critério 9 - Resultados Chave do Desempenho

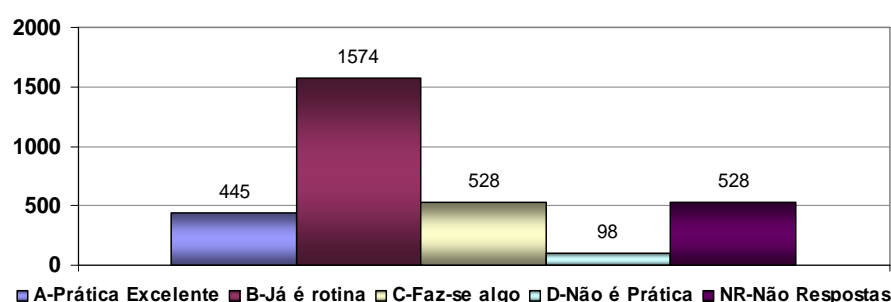


Figura 23 – Distribuição das respostas dadas às questões incluídas no critério 9 – Resultados Chave do Desempenho.

A taxa global de respostas obtidas foi na ordem dos 88% (Quadro 21). A taxa de “não respostas” não se pode considerar significativa uma vez que atingiu o valor próximo dos 12%.

Quadro 21 – Taxa de respostas/ não respostas no Critério 9 – Resultados Chave do Desempenho.

	Respostas	Não Respostas
9a PD	77,7	22,3
9a AL	98,3	1,7
Média	88,0	12,0

Quanto à determinação de uma pontuação global para a escola neste critério, optou-se por utilizar a metodologia descrita anteriormente, ou seja, atribuir pesos diferentes a cada uma das quatro respostas possíveis, calculando em seguida uma média ponderada do conjunto das respostas obtidas (não considerando as “não respostas”). No Anexo 4 apresenta-se a pontuação calculada para este critério, em que a escola auto-avaliada obteve 27,44%, significando este valor que a escola já se encontra no bom caminho, começando a desenvolver e implementar determinadas práticas de gestão da qualidade que visam a excelência ao nível dos resultados que está a atingir, mas que têm de ser revistas e melhoradas com vista à obtenção de ainda melhores resultados.

Resultados Globais Alcançados

Na Figura 24, apresentam-se os resultados obtidos a partir dos questionários aplicados na escola auto-avaliada e que cobrem os nove critérios do modelo.

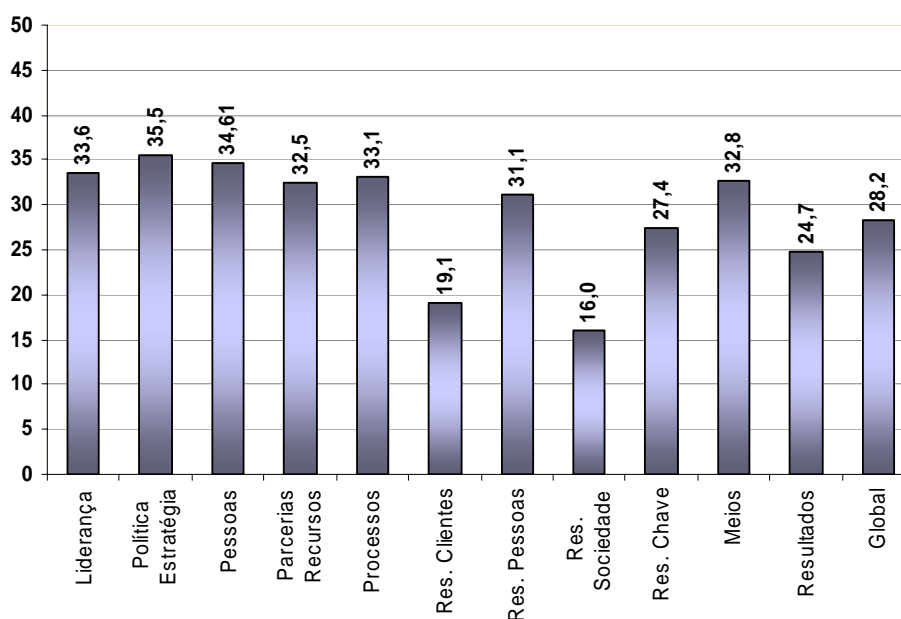


Figura 24 – Níveis de excelência alcançados pela escola auto-avaliada.

Genericamente todos os critérios relativos à categoria dos Meios, apresentam pontuações mais elevadas que os critérios relativos à categoria dos Resultados. Tal não significa que os resultados não sejam bons, mas que existem ainda poucos indicadores de acompanhamento, comparação e análise periódica do desempenho da escola. A pontuação global da escola (apresentada na Tabela 2 do Anexo 4) atingiu os 28,2% (arredondando às décimas), equivalente a 282 pontos numa escala de 0 a 1000 pontos (onde convém sublinhar que 500 pontos traduzem graus de excelência que já são notáveis e invulgares).

De facto, comparando com os resultados obtidos por outros estudos que implementaram uma avaliação através da aplicação do Modelo de Excelência da EFQM, como é o caso da *Auto-Avaliação do DEQ* (Azinhaga, 1999), em que a pontuação global foi de 314 pontos, ou ainda os resultados apresentados na revista *Quality Progress* (Saraiva, Rosa & Orey, 2003), em que as 47 escolas que participaram no estudo apresentaram pontuações que se situaram entre os 271 e os 333 pontos, há que considerar que estas pontuações correspondem a perfis de excelência de alguma forma interessantes.

O modelo de excelência da EFQM aqui apresentado foi interpretado e adaptado para o contexto de uma escola pública, resultando em última instância, numa ferramenta concebida para efectuar o diagnóstico e avaliação do grau de excelência que a presente escola conseguiu alcançar, para estimular a partir daqui a sua melhoria.

Os nove critérios, à luz dos quais se fez a auto-avaliação da escola, constituíram-se como grelhas de análise que abrangem a quase totalidade do que é a organização escola e a maneira como esta deve ser gerida.

Obteve-se, pois, um retrato final da organização, que é na realidade o ponto de partida para a melhoria, num ciclo que se pretende que se vá repetindo infinitamente, dado que o ser excelente não é uma meta, mas um caminho (ver Figura 25).

Depois de concluída a auto-avaliação propriamente dita, tendo sido detectados os pontos fortes que a escola apresenta e aquelas áreas em que o seu desempenho é mais

deficitário, sendo por isso áreas a melhorar, é conveniente que a escola se interrogue sobre determinados aspectos (Saraiva, Rosa & Orey, 2001):

- Dos pontos fortes identificados, quais os que se devem manter, ou a que a escola deve eventualmente alargar mais os seus efeitos?
- Das áreas de melhoria identificadas, quais aquelas que não serão objecto de intervenção, por não serem consideradas como críticas para o bom desempenho da escola?
- Das áreas de melhoria identificadas, quais aquelas sobre as quais a escola se vai debruçar prioritariamente, por as considerar da máxima importância para o seu sucesso actual e futuro?
- Quais serão as acções a implementar, quando e utilizando que meios?
- Como vai ser acompanhado e monitorizado o progresso das acções de melhoria que irão ser implementadas?

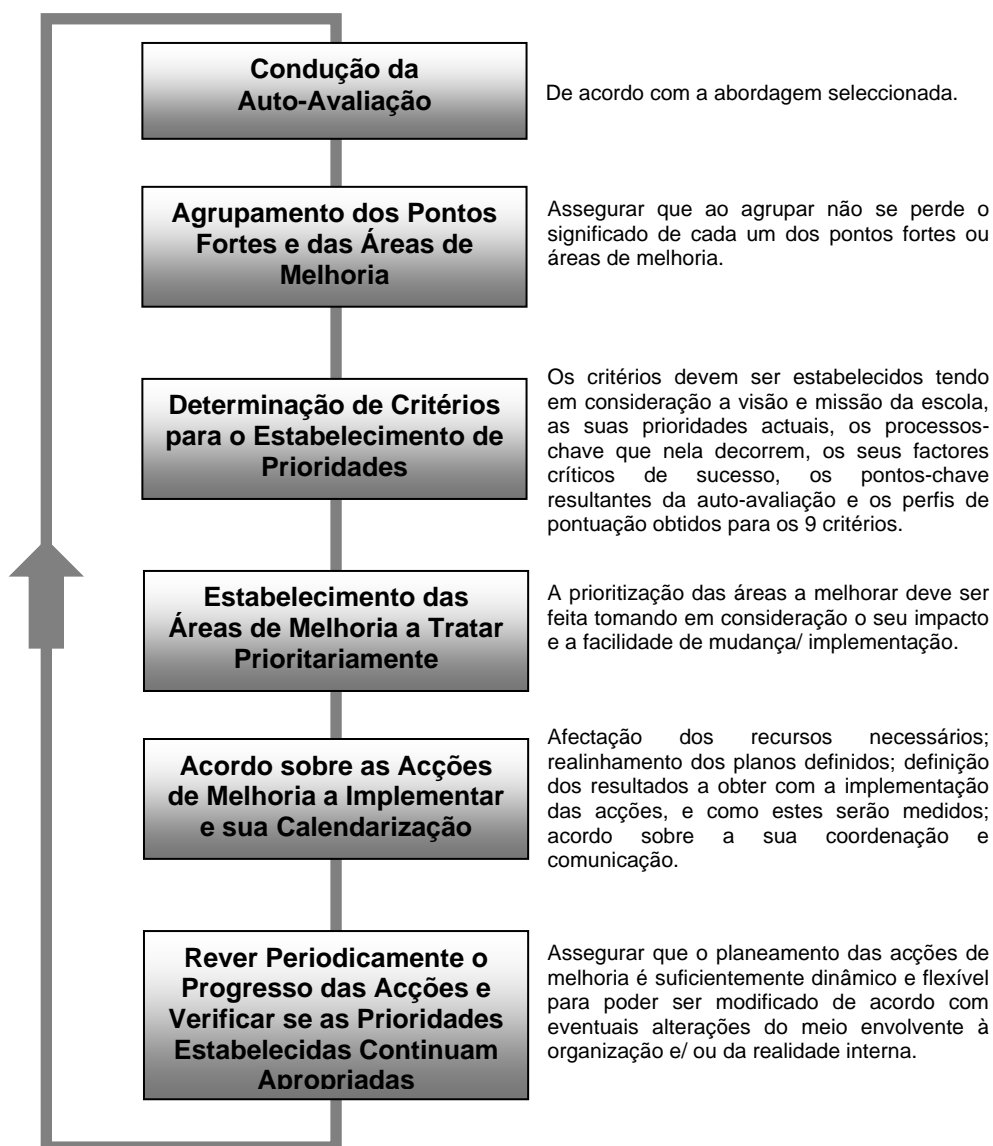


Figura 25 – O pós-avaliação.
(adaptado de *Assessing for Excellence – A practical guide for self-assessment*, EFQM, 1999).

Todas estas questões evidenciam que, se por um lado, a fase de diagnóstico é importante, as fases subjacentes ao desenrolar da auto-avaliação, que são fases de planeamento e implementação de acções de melhoria, se revestem de um carácter absolutamente fundamental.

Na posse dos dados devidamente tratados e analisados, deve a escola proceder à elaboração de um plano de acções de melhoria, que obviamente deve ser alvo de um cuidado e atenção especiais. Isto porque quando se realiza uma auto-avaliação acabam por se denunciar, senão centenas, pelo menos dezenas de áreas passíveis de serem

melhoradas. Daí que seja essencial estabelecer prioridades, seleccionando para implementação imediata as acções de melhoria cuja contribuição é imprescindível para que se aumente o nível de excelência e sucesso da escola.

Depois de identificadas as acções de melhoria a implementar, é importante proceder a uma calendarização da sua execução, atribuindo recursos, distribuindo responsabilidades, definindo objectivos e mecanismos de acompanhamento.

Finalmente, é conveniente focalizar a atenção na implementação, procedendo-se a uma verificação regular e sistemática das prioridades que foram previamente estabelecidas, avaliando se continuam a ser válidas para a melhoria da escola e, caso tal não suceda, ser-se suficientemente flexível para as actualizar.

Apreciação crítica do modelo de auto-avaliação desenvolvido e da abordagem utilizada para a sua aplicação

Nos questionários que foram aplicados, para além de se medir a percepção dos inquiridos, utilizou-se outra escala também ela ordinal, para medir a importância que cada variável em estudo tinha para os inquiridos, sendo deste modo possível ter uma medida para a percepção e outra para a importância.

Será, pois, relevante fazer uma comparação entre a pontuação dada pelos inquiridos à percepção, com a pontuação dada à importância em cada um dos sub-critérios, tornando-se esta informação adicional numa mais-valia para o estabelecimento de prioridades ao nível das acções de melhoria a seleccionar e a implementar a partir do diagnóstico já efectuado.

Mediante a utilização do tratamento de dados através do *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS, Versão 13.0), procedeu-se à aplicação de testes paramétricos a amostras emparelhadas (teste t) quando a dimensão da amostra era superior a trinta. O teste t permite inferir sobre a igualdade de médias das duas amostras emparelhadas, ou seja, possibilita saber se existe igualdade de pontuações médias (H_0) atribuídas pelos inquiridos às variáveis Percepção e Importância em cada sub-critério.

No caso dos sub-critérios com a dimensão da amostra inferior a trinta, recorreu-se a um teste não paramétrico: teste de Wilcoxon que é uma alternativa (não paramétrica) ao teste t para amostras emparelhadas.

Como é possível observar no Quadro 22, em todos os sub-critérios os testes levam, a 1% ou a 5% de confiança, à rejeição da hipótese inicial H_0 (de que existe igualdade de pontuações), sendo permitido concluir-se que a pontuação dada à Importância é significativamente diferente da dada à Percepção em cada sub-critério.

Quadro 22 – Teste t ou Teste Wilcoxon para cada sub-critério (* significativo para 1%;** significativo para 5%).

		Média	Desvio Padrão	N	Teste t ou Wilcoxon	Graus de liberdade	p-valor
Sub-critério 1a	Percepção	2.75	0.27	53	-19.537	52	0.000*
	Importância	3.41	0.13				
Sub-critério 1b	Percepção	2.80	0.25	19	-3.825	-	0.000*
	Importância	3.50	0.17				
Sub-critério 1c	Percepção	2.61	0.41	18	-3.724	-	0.000*
	Importância	3.33	0.19				
Sub-critério 1d	Percepção	2.74	0.25	13	-3.181	-	0.001*
	Importância	3.35	0.13				
Sub-critério 2a	Percepção	2.88	0.18	12	-3.061	-	0.002*
	Importância	3.41	0.07				
Sub-critério 2b	Percepção	2.61	0.17	9	-2.670	-	0.008*
	Importância	3.33	0.15				
Sub-critério 2c	Percepção	3.06	0.26	16	-3.517	-	0.000*
	Importância	3.39	0.11				
Sub-critério 2d	Percepção	2.77	0.35	29	-4.703	-	0.000*
	Importância	3.28	0.10				
Sub-critério 3a	Percepção	2.75	0.20	16	-3.517	-	0.000*
	Importância	3.34	0.15				
Sub-critério 3b	Percepção	2.71	0.140	20	-3.921	-	0.000*
	Importância	3.45	0.09				
Sub-critério 3c	Percepção	2.71	0.16	14	-3.299	-	0.001*
	Importância	3.34	0.05				
Sub-critério 3d	Percepção	2.78	0.26	20	-3.921	-	0.000*
	Importância	3.35	0.11				
Sub-critério 3e	Percepção	2.71	0.16	13	-3.181	-	0.001
	Importância	3.37	0.09				
Sub-critério 4a	Percepção	2.66	0.31	6	-2.207	-	0.027**
	Importância	3.29	0.11				
Sub-critério 4b	Percepção	2.82	0.37	13	-3.180	-	0.001*
	Importância	3.31	0.08				
Sub-critério 4c	Percepção	2.83	0.20	23	-4.198	-	0.000*
	Importância	3.43	0.07				
Sub-critério 4d	Percepção	3.03	0.05	6	-2.207	-	0.027**
	Importância	3.44	0.05				
Sub-critério 4e	Percepção	2.69	0.27	7	-2.366	-	0.018**
	Importância	3.37	0.08				

		Média	Desvio Padrão	N	Teste t ou Wilcoxon	Graus de liberdade	p-valor
Sub-critério 5a	Percepção	2.78	0.15	16	-3.519	-	0.000*
	Importância	3.36	0.08				
Sub-critério 5b	Percepção	2.81	0.26	54	-23.887	53	0.000*
	Importância	3.38	0.12				
Sub-critério 5c	Percepção	2.68	0.39	6	-2.201	-	0.028**
	Importância	3.35	0.14				
Sub-critério 5d	Percepção	2.73	0.26	7	-2.371	-	0.018**
	Importância	3.38	0.10				
Sub-critério 5e	Percepção	2.45	0.25	10	-2.803	-	0.005*
	Importância	3.26	0.07				
Sub-critério 6aAL	Percepção	2.72	0.42	96	-18.166	95	0.000*
	Importância	3.32	0.29				
Sub-critério 6aEE	Percepção	2.88	0.41	93	-13.892	92	0.000*
	Importância	3.36	0.24				
	Importância	3.51	0.11				
Sub-critério 7aPD	Percepção	2.83	0.28	58	-21.607	57	0.000*
	Importância	3.47	0.10				
Sub-critério 7aPND	Percepção	2.92	0.50	60	-11.931	59	0.000*
	Importância	3.44	0.23				
Sub-critério 8aPD	Percepção	2.92	0.49	33	-7.022	32	0.000*
	Importância	3.5	0.24				
Sub-critério 8aPND	Percepção	2.59	0.62	33	-6.154	32	0.000*
	Importância	3.17	0.31				
Sub-critério 8aEE	Percepção	2.79	0.65	33	-5.262	32	0.000*
	Importância	3.29	0.34				
Sub-critério 8aENT	Percepção	2.76	0.43	33	-8.661	32	0.000*
	Importância	3.27	0.34				
Sub-critério 9aAL	Percepção	2.85	0.26	29	-4.661	-	0.000*
	Importância	3.37	0.21				
Sub-critério 9aPD	Percepção	2.90	0.21	32	-15.191	31	0.000*
	Importância	3.41	0.06				

Pode concluir-se que, genericamente os inquiridos atribuem uma pontuação mais elevada à Importância em relação à Percepção (Figura 26).

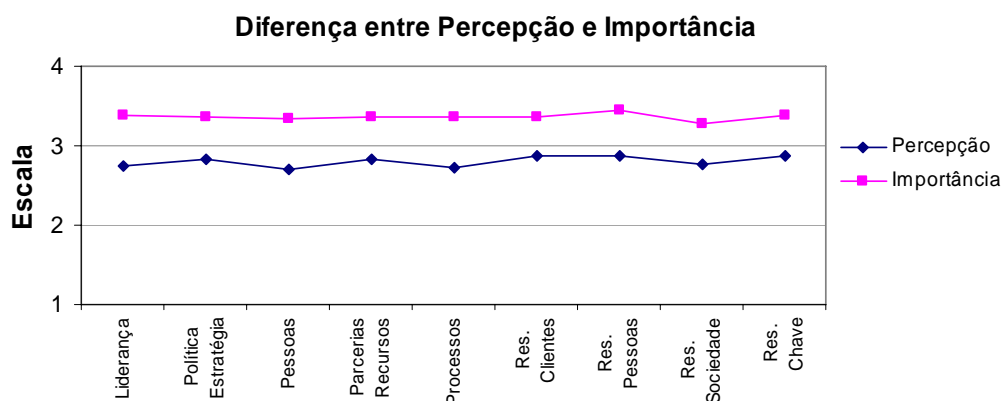


Figura 26 – Diferença entre a Percepção e Importância atribuída nos Critérios pelos inquiridos.

Esta diferença deve-se ao facto de as pessoas inquiridas considerarem que as variáveis em estudo são muito relevantes em termos de práticas de gestão que visam a qualidade, necessitando contudo, de um maior desenvolvimento dentro desta organização escola.

Apesar de em termos médios, os resultados demonstrarem que a escola já faz algo no sentido de implementar uma cultura de qualidade, no entanto, as pessoas consideram genericamente que é importante que tais acções assumam um carácter mais sistemático.

Isto indica à organização que deve prosseguir o caminho já iniciado de melhoria contínua do seu desempenho.

Contudo, a análise mais detalhada da diferença entre a percepção e a importância atribuída a cada variável em estudo (apresentada nos Quadros 1 a 33 no Anexo 3), deverá ser considerada uma informação de excelência, na medida em que é fundamental seleccionar o que é mais crítico, deixando para mais tarde aquilo que assume uma menor importância, mas que não deixa, contudo, de ser relevante.

Além disso, esta análise de dados permite compreender efectivamente o que significa a excelência para os membros da organização. Por este facto, tal análise de dados deverá ter-se em conta nos momentos de:

- considerar os resultados da auto-avaliação;
- de priorizar acções;
- elaborar planos de melhoria;
- decidir o que comunicar.

Outro aspecto a colocar em evidência é se os grupos diferentes que intervêm e fazem parte da comunidade educativa têm a mesma percepção e se dão a mesma importância às variáveis em estudo que lhes são colocadas através dos questionários.

Se na maioria dos critérios foram utilizados questionários diferentes, construídos de acordo com a especificidade do grupo de inquiridos a que se destinavam, no critério 8

– Resultados Sociedade, foi utilizado o mesmo questionário para os diferentes grupos de inquiridos.

Tem-se aqui a possibilidade de estabelecer uma comparação das pontuações atribuídas pelos quatro grupos inquiridos (pessoal docente, pessoal não docente, encarregados de educação, entidades).

Mais uma vez se utilizou o tratamento de dados através do SPSS. Neste caso, pretenderam-se comparar as pontuações atribuídas pelos quatro grupos às questões colocadas no que se refere à sua percepção relativamente ao desempenho e impacto da escola na sociedade envolvente.

Através do teste de Kruskal-Wallis, que é um teste não paramétrico aplicado a variáveis de nível pelo menos ordinal, pode-se testar se duas ou mais amostras provêm de uma mesma população ou de populações diferentes, ou se, de igual modo, as amostras provêm de populações com a mesma distribuição, o que é equivalente a testar se as medianas populacionais são iguais (Maroco, 2003).

Assim, pretende-se testar se os quatro grupos têm a mesma percepção neste critério (hipótese nula) ou não, isto é, se existe pelo menos um grupo que apresenta uma percepção diferente (hipótese alternativa). A realização de um Teste de Kruskal-Wallis leva à rejeição da hipótese nula, ou seja, permite concluir que os grupos apresentam diferença significativa a nível de 1% na percepção. Deste modo, existe pelo menos um grupo de inquiridos que apresenta uma percepção diferente para este sub-critério.

Consultando o Quadro 23, pode-se observar que a maioria do pessoal docente e entidades classificam com um 3 a percepção que têm relativamente ao critério 8, apresentando a percepção dos encarregados de educação um valor muito próximo (41,4%). No caso do grupo do pessoal não docente este valor afasta-se de forma acentuada dos restantes grupos (37%) que apresentam a maioria.

Observando a percepção 1 verifica-se que os grupos que apresentam a percentagem mais elevada foram o pessoal não docente e encarregados de educação (36,6% e 33,8% respectivamente). Contudo, constata-se que o peso destas respostas é mais do dobro dos dados pelos restantes grupos (pessoal docente e entidades).

Analisando o grau máximo de percepção (4), observa-se que este foi atribuído por 32% dos encarregados de educação (valor mais elevado), enquanto os outros grupos apresentam percentagens inferiores, sendo a mais afastada a do grupo das entidades (aproximadamente metade do valor máximo). No entanto, nota-se uma certa homogeneidade nas percentagens dos grupos pessoal docente e pessoal não docente.

Quadro 23 – Frequências relativas (%) das pontuações observadas por cada um dos grupos no caso da Percepção.

Percepção * Grupo Cruzamento

			Grupo				Total
			PD	PND	EE	ENT	
Percepção	1	% dentro da Percepção	14,1%	36,6%	33,8%	15,5%	100%
		% dentro do Grupo	4,5%	11,5%	10,6%	5,1%	8,0%
		% no Total	1,1%	2,9%	2,7%	1,2%	8,0%
	2	% dentro da Percepção	18,2%	33,5%	22,0%	26,3%	100%
		% dentro do Grupo	19,5%	34,8%	22,9%	28,8%	26,5%
		% no Total	4,8%	8,9%	5,8%	7,0%	26,5%
	3	% dentro da Percepção	29,0%	20,8%	23,3%	27,0%	100%
		% dentro do Grupo	53,2%	37,0%	41,4%	50,7%	45,4%
		% no Total	13,2%	9,4%	10,6%	12,3%	45,4%
	4	% dentro da Percepção	28,1%	21,3%	32,0%	18,5%	100%
		% dentro do Grupo	22,7%	16,7%	25,1%	15,3%	20,0%
		% no Total	5,6%	4,3%	6,4%	3,7%	20,0%
Total	% dentro da Percepção		24,7%	25,5%	25,5%	24,2%	100%
	% dentro do Grupo		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100%
	% no Total		24,7%	25,5%	25,5%	24,2%	100%

O facto de o pessoal não docente e encarregados de educação serem aqueles que atribuem uma pontuação de nível 1, no que diz respeito ao impacto da escola na sociedade, pode eventualmente dever-se a um certo desconhecimento de todas as actividades que são desenvolvidas e dinamizadas pela escola através da acção do pessoal docente com os seus alunos (o que justifica a razão de ser de este ter uma incidência tão baixa na atribuição do nível 1) e que as entidades que normalmente se envolvem com a escola neste trabalho reconhecem que se encontra a ser desenvolvida (daí a sua percepção próxima dos professores).

Isto demonstra que, de facto, é difícil fazer transparecer para todos os elementos da comunidade educativa, sobretudo para aqueles que estão mais afastados da concepção, planificação e desenvolvimento de actividades com o meio ou cujo efeito se

repercute na sociedade, que a escola já desenvolve um trabalho com a sociedade e que esta já reconhece algum impacto da escola fruto dessas actividades e iniciativas.

Deverá, pois, a escola, de forma a ultrapassar este alheamento por parte de alguns grupos da comunidade educativa, apostar mais na divulgação e comunicação e também no envolvimento de todos nessas actividades, encontrando formas de ultrapassar as naturais resistências ao envolvimento.

Relativamente à importância atribuída pelos diferentes grupos às variáveis em estudo neste critério 8, impõe-se fazer o mesmo tipo de análise, isto é, comparar as pontuações atribuídas pelos mesmos quatro grupos.

Assim, pretende-se testar se os quatro grupos atribuem a mesma importância (hipótese inicial) ou não, isto é, se existe pelo menos um grupo que apresenta um grau de importância diferente (hipótese alternativa).

A realização de um teste de Kruskal-Wallis leva à rejeição da hipótese inicial, ou seja, permite concluir que os grupos apresentam diferença significativa a nível de significância de 1% no grau de importância atribuído às variáveis em estudo. Assim, existe pelo menos um grupo de inquiridos que atribui uma importância diferente no critério 8.

Consultando o Quadro 24, pode-se observar que a maioria do pessoal docente atribui um grau de importância 4 ao critério 8 enquanto a maioria do pessoal não docente e entidades atribuem uma importância de valor 3. No caso dos encarregados de educação, observa-se que a maioria atribuiu a importância de nível 3, no entanto não se pode descurar o facto de 42,5% ter atribuído grau de importância 4.

Quadro 24 – Frequências relativas (%) das pontuações observadas por cada um dos grupos no caso da Importância.

Importância * Grupo Cruzamento

			Grupo				Total
			PD	PND	EE	ENT	
Importância	1	% dentro da Importância	7,7%		69,2%	23,1%	100,0%
		% dentro do Grupo	,4%		3,9%	1,3%	1,4%
		% no Total	,1%		1,0%	,3%	1,4%
	2	% dentro da Importância	15,0%	27,5%	32,5%	25,0%	100,0%
		% dentro do Grupo	2,7%	4,9%	5,7%	4,4%	4,4%
		% no Total	,7%	1,2%	1,4%	1,1%	4,4%
	3	% dentro da Importância	19,1%	32,5%	21,5%	27,0%	100,0%
		% dentro do Grupo	43,3%	73,0%	47,8%	60,4%	56,1%
		% no Total	10,7%	18,2%	12,0%	15,1%	56,1%
	4	% dentro da Importância	34,9%	14,5%	28,2%	22,4%	100,0%
		% dentro do Grupo	53,6%	22,1%	42,5%	33,9%	38,0%
		% no Total	13,3%	5,5%	10,7%	8,5%	38,0%
Total		% dentro da Importância	24,8%	25,0%	25,2%	25,1%	100,0%
		% dentro do Grupo	100,0%	100%	100%	100%	100,0%
		% no Total	24,8%	25,0%	25,2%	25,1%	100,0%

Observando o grau de importância 1, verifica-se que 69,2% das respostas dos encarregados de educação se situam neste grau, enquanto o pessoal não docente não atribui grau de importância 1 neste critério, e os restantes grupos estão muito aquém deste valor.

Estará aqui presente por um lado (encarregados de educação) um excesso de desvalorização relativamente a actividades que não estão ligadas ao ensino-aprendizagem, da cidadania e da actuação em sociedade, e por outro lado um excesso de valorização (pessoal não docente) uma vez que talvez considerem que a formação cívica e social dos alunos da escola necessita de ser muito desenvolvida.

O nível de importância obteve a maior percentagem de respostas no grau 3. Contudo deve-se referir que a maioria observou-se nos grupos do pessoal não docente (73%) e entidades (60,4%), aproximando-se destes os encarregados de educação (47,8%) e um pouco mais afastado o pessoal docente (43,3%).

Salienta-se contudo a elevada percentagem atribuída pelo grupo do pessoal docente ao nível de importância 4 (53,6%) contrapondo o valor atribuído pelo grupo pessoal não docente (22,1%).

Isto é demonstrativo do grau de exigência que o pessoal docente coloca no tipo e na qualidade das actividades que a escola deve desenvolver e que impliquem uma ligação à sociedade exterior. A escola deve, de facto, procurar ser sempre melhor naquilo que faz, sendo saudável que o grupo do pessoal docente que é o principal responsável pela dinâmica da actuação da escola demonstre uma cultura de exigência de qualidade.

Esta análise, que nos demonstrou estatisticamente que os grupos ligados à organização escola apresentam diferentes tipos de percepção e de valorização em termos de importância das diferentes variáveis em estudo, permite concluir que as funções, o grau de responsabilização e o envolvimento determinam formas diferentes de estar, de conceber, de desenvolver os principais objectivos ambicionados pela organização. Além disso, mostra também que é importante ouvir as diferentes partes interessadas num processo de auto-avaliação.

Este aspecto só vem reforçar a principal ideia preconizada pelo modelo de excelência da EFQM e que é a divulgação da missão, da visão, dos valores e objectivos da organização. Só desta forma se poderá fazer com que todos os colaboradores orientem as suas acções para a mesma direcção.

Em momento algum se poderá esquecer que a escola é acima de tudo um sistema de pessoas, pelo que os vários papéis e as responsabilidades associadas devem estar claramente definidas e entendidos. Só desta forma se poderá melhorar a organização e a sua imagem.

Outro aspecto a ter em conta neste trabalho de investigação prende-se com a análise da fiabilidade/ consistência interna dos questionários elaborados para cada um dos sub-critérios analisados, isto é, saber se as questões/ variáveis em estudo fazem sentido serem agrupadas naquele sub-critério.

O *Alpha de Cronbach* é uma das medidas mais utilizadas para verificação da fiabilidade de um grupo de variáveis (itens), podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas no mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica. Varia entre 0 e 1, considerando-se a consistência interna *muito boa* se o Alpha for superior a 0,9; *boa* se o Alpha for entre 0,8 e 0,9; *razoável* se o Alpha estiver entre 0,7 e 0,8; *fraca* no caso de o

Alpha estar entre 0,6 e 0,7; *inadmissível* para valores de Alpha inferiores a 0,6 (Pestana & Gageiro, 2003). O teste à fiabilidade foi feito para cada um dos sub-critérios, segundo a percepção e a importância, recorrendo então ao Alpha de Cronbach (Quadro 25).

Quadro 25 – Alfa de Cronbach para cada um dos sub-critérios segundo a Percepção e Importância (Resultados obtidos através do SPSS).

Sub-critérios	Alfa de Cronbach	
	Percepção	Importância
1a	0.957	0.968
1b	0.950	0.934
1c	0.887	0.917
1d	0.902	0.949
2a	0.928	0.951
2b	0.904	0.914
2c	0.935	0.953
2d	0.936	0.970
3a	0.937	0.942
3b	0.893	0.954
3c	0.922	0.961
3d	0.914	0.965
3e	0.941	0.956
4a	0.900	0.893
4b	0.879	0.945
4c	0.951	0.952
4d	0.884	0.930
4e	0.820	0.940
5a	0.927	0.963
5b	0.980	0.982
5c	0.880	0.884
5d	0.892	0.923
5e	0.928	0.971
6a AL	0.891	0.967
6a EE	0.965	0.965
7a PD	0.962	0.988
7a PND	0.951	0.968
8a	0.889	0.892
9a PD	0.892	0.979
9a AL	0.914	0.944

O resultado da análise de fiabilidade apresentado no Quadro 25 mostra que, os coeficientes Alpha de Cronbach apresentaram valores superiores a 0,8 em cada um dos sub-critérios, tanto para a percepção como para a importância, pelo que estes apresentam uma consistência interna boa ou muito boa.

Esta análise tem pertinência, uma vez que a elaboração dos questionários e a concepção das variáveis em estudo resultou de um trabalho do grupo a ele vinculado. O

grupo procedeu à construção dos instrumentos de auto-avaliação para os diversos sub-critérios do modelo de excelência da EFQM, devidamente adaptados à organização a que se destinavam e que foram posteriormente aplicados. Foram o resultado de uma análise pormenorizada da estrutura, organização e funcionamento da escola, que procurou não deixar de fora nenhum aspecto que tivesse relevância para a avaliação a ser realizada. Deste modo, o facto de estes questionários (ver Anexo 2) revelarem uma consistência interna boa, permite concluir que o trabalho deste grupo foi eficaz.

Contudo, estes instrumentos de recolha de dados são instrumentos em construção. Os dados obtidos através destes instrumentos vão permitir fazer intervenções nesses mesmos instrumentos, no sentido de os aperfeiçoar e assim se tornarem mais eficazes.

Capítulo V - Conclusões finais e proposta de trabalho futuro

Chegada ao fim a apresentação de como se pode aplicar o modelo de excelência da EFQM devidamente interpretado e adaptado à organização específica que é a escola pública, é altura de se formularem algumas conclusões desta aplicação.

A primeira questão que se pode colocar é relativa aos benefícios que esta auto-avaliação pode trazer para uma escola.

Da experiência relatada e que inclui todo o trabalho de concepção adaptada à organização escola, pode dizer-se, sem qualquer sombra de dúvida, que o principal benefício resultante desta aplicação é a obtenção de uma análise real e séria do estado actual em que se encontra a escola auto-avaliada, isto é, a identificação dos seus pontos fortes e das áreas de melhoria.

Em segundo lugar e não menos importante ressalta o envolvimento criado nos professores, pessoal não docente, alunos e encarregados de educação, em todas as fases dos processos relevantes que ocorrem na escola.

Em terceiro lugar, constitui também um importante benefício a contribuição que esta auto-avaliação dá para a melhoria do plano de desenvolvimento da escola e das estratégias nele definidas.

Relativamente ao próprio modelo seleccionado, é possível questionar em que medida pode ser profícua a utilização do modelo de excelência da EFQM enquanto referencial para a auto-avaliação.

O aspecto mais relevante de um processo de auto-avaliação, é que ele pode contribuir para que uma escola:

- se conheça melhor a si mesma em termos de pontos fortes e áreas de melhoria;
- encontre um referencial que lhe permita saber o que significa a excelência;
- saiba exactamente aquilo que já percorreu no caminho rumo a essa excelência e quanto lhe falta ainda percorrer;
- possa facilmente comparar-se com outras organizações;

- saiba onde devem ser utilizados os recursos de que dispõe.

Tudo isto será, eventualmente, possível de ser alcançado com outros modelos. No entanto, a utilização do Modelo de Excelência da EFQM traz uma vantagem principal, que é o facto de não ser prescritivo. Este modelo apresenta-se como sendo abrangente, possível de ser adaptado e redesenhado, de modo a melhor servir a organização específica que o utiliza.

No essencial, a auto-avaliação feita através deste modelo sujeito a uma interpretação e adaptação às especificidades da organização em estudo, oferece a esta uma oportunidade de aprender a melhorar continuamente os seus processos, actividades, gestão de recursos e resultados alcançados.

Da aplicação prática e dos dados recolhidos e analisados que foram detalhadamente apresentados neste estudo de caso, pode considerar-se que o Modelo de Excelência da EFQM constitui um excelente enquadramento para avaliar a qualidade de uma escola, permitindo a identificação rápida e precisa do que está bem, das áreas que necessitam de ser melhoradas e das acções a tomar nesse sentido.

Permite igualmente, de entre as áreas a melhorar, identificar quais as que mais facilmente poderão criar impacto junto da organização, bem como aquelas onde é possível com poucos recursos fazer alterações que trarão grandes repercussões em termos de desempenho.

Na fase pós-avaliação, é necessário acautelar a introdução de acções concretas de melhoria, uma vez que é fundamental criar junto de todos os envolvidos na auto-avaliação o sentimento de que algo vai mudar e que por isso não se tratou de uma acção inconsequente.

Torna-se por isso fundamental optar por acções de melhoria mais simples mas que simultaneamente poderão causar um grande impacto junto da comunidade no imediato, na medida em que a sua implementação se torna mais célere e funciona em simultâneo como impulsionadora, envolvendo todos na melhoria contínua da organização.

As áreas que se apresentem como mais difíceis e por isso necessitadas de uma abordagem mais complexa, não deverão ser nunca as primeiras a serem trabalhadas. Isto porque devido à sua complexidade envolvem um maior planeamento, eventualmente mais recursos e tempo para serem bem implementadas, podendo suscitar a ilusão de que afinal nada está a ser feito gerando desmotivação face ao processo.

Não se pretende dizer com isto que devam ser deixadas para último, mas deverão ser desenvolvidas em simultâneo com as acções mais imediatas e que causam um impacto quase instantâneo.

Foi esta a opção seguida na escola onde se efectuou este estudo e que garantiu que o processo de avaliação interna continue a ser considerado como uma forma de a escola se manter em alerta permanente sobre o seu desempenho, procurando melhorá-lo continuamente.

Como proposta de trabalho futuro, e uma vez que esta auto-avaliação se reveste de um movimento circular que se reinicia sempre que se implementam melhorias, fica a sugestão de se proceder novamente à sua aplicação, não no imediato mas num futuro mais ou menos próximo, de modo a permitir que os planos de melhoria daqui resultantes sejam implementados e comecem a dar resultados.

Apesar de proporcionarem dados extremamente importantes para a compreensão da organização escola, das pessoas que nela exercem a sua actividade, dos clientes e da sociedade envolvente que têm em relação a ela inúmeras e variadas expectativas, estes instrumentos de recolha de dados deverão ser simplificados. Esta simplificação deve ter como finalidade torná-los mais operacionais de modo a não envolverem uma logística tão trabalhosa, tanto ao nível da aplicação como do tratamento dos dados recolhidos.

A lógica do processo de auto-avaliação preconizado por este modelo é a de um ciclo que nunca se fecha. Depois de nova identificação dos pontos fortes e áreas de melhoria, elabora-se novo plano de acções de melhoria, que por sua vez vai ser implementado e que conduz a novo processo de auto-avaliação, o que significa que o ponto de chegada se torna em ponto de partida.

BIBLIOGRAFIA

ANDRADE, A., EVARISTO, C., NOLASCO, I., ORVALHO, J., ZILHÃO, M. J., ÔCHOA, P., NETO, S.(2004). *Programa Qualidade do Ministério da Segurança Social e do Trabalho: um Modelo Integrado de Aplicação da CAF*. Secretaria Geral do Ministério da Segurança Social e do Trabalho: Lisboa.

BELL, J. (1993). *Como Realizar um Projecto de Investigação – um Guia para a Pesquisa em Ciências Sociais e da Educação*. Gradiva: Lisboa.

CAF (2003). Estrutura Comum de Avaliação (CAF). *Melhorar as Organizações Públicas através da Auto-Avaliação*, 2ª Conferência da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia.

COSTA, J. A. R. (1999). *Gestão Escolar: Participação, Autonomia, Projecto Educativo da Escola*. Texto Editora: Lisboa.

European Foundation for Quality Management (2003a). *O Modelo de Excelência da EFQM – Versão Sectores Público e Voluntário*. Brochura publicada pela APQ: Amadora.

European Foundation for Quality Management (2003b). *Avaliar a Excelência – Um guia prático para o sucesso no desenvolvimento, implementação e revisão de uma estratégia de auto-avaliação nas organizações*. Brochura publicada pela APQ: Amadora

European Foundation for Quality Management (1999c). *Determining Excellence – a Questionnaire Approach*. Brochura publicada pela EFQM.Brussels.

European Foundation for Quality Management (2003d). *Introdução à Excelência*. Brochura publicada pela APQ. Amadora.

European Foundation for Quality Management (2003e). *O Modelo de Excelência da EFQM*. Brochura publicada pela APQ. Amadora.

European Foundation for Quality Management (2003f). *Os Conceitos Fundamentais da Excelência*. Brochura publicada pela APQ. Amadora.

- HILL, M. & HILL, A. (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE (2001). *NP EN ISO 9001:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Linhas de Orientação para Melhoria de Desempenho*. Almada.
- INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE (2001). *NP EN ISO 9004:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos*. Almada.
- JOHNSTON, R., CLARK, G. (2000). *Administração de Operações em Serviços*. Editora Atlas: São Paulo.
- LAFOND, M. A. C. (1999). *Autonomia, Gestão e Avaliação nas Escolas*. Edições ASA: Porto.
- LEANDRO, E. (2002). *Guião para Auto-Avaliação de Desempenho*. Colecção Cadernos nº 3 e 4. INA: Oeiras.
- LESSARD-HÉRBET, M., GOYETTE, G. e BOUTIN, G. (1994). *Investigação Qualitativa, Fundamentos e Práticas*. Instituto Piaget:: Lisboa.
- MADUREIRA, C. (2004). *Avaliar as Escolas para Modernizar os Sistemas de Ensino no Contexto da Reforma Administrativa*. Colecção Cadernos INA: Oeiras.
- MAROCO, J. (2003). *Análise Estatística com Utilização do SPSS*. Edições Sílabo: Lisboa.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA (1998). *Modelo Europeo de Gestión de Calidad*. Madrid.
- NEVES, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*. Pergaminho: Cascais.
- PESTANA, A. H. & GAGEIRO, J. N. (2003). *Análise de Dados para as Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*. Edições Sílabo: Lisboa.

ROSA, M., SARAIVA, P., OREY, J. (November 2003). "Applying an Excellence Model To Schools" *Quality Progress*. Volume 36, Número 11, pp 46-51.

ROSA, M., SARAIVA, P., OREY, J. (2001). *Projecto "Melhorar a Qualidade!" Ciclo 2002/ 2003, Guião de Auto-Avaliação*. QUAL- Formação e Serviços em Gestão da Qualidade, Lda. Coimbra

UNESCO (1996). *Educação: um Tesouro a Descobrir – Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI*. Edições ASA: Porto.

VALADARES TAVARES, L., GRAÇA, P., VALADARES TAVARES, M. (2002), *Assimetrias Regionais de Desempenho Educativo – Estudo SEDES*, Observatório de Prospectiva da Engenharia e da Tecnologia e Centro de Sistemas Urbanos e Regionais do Instituto Superior Técnico: Lisboa.

VENÂNCIO, I., OTERO, A. (2003). *Eficácia e Qualidade na Escola*. Edições ASA: Porto.

VITOR, A., GÓIS, E., GONÇALVES, C. (2003). *Auto-Avaliação de Escolas: Pensar e praticar*. ASA Edições, Porto.

WHITAKER, P. (1999). *Gerir a Mudança nas Escolas*. Edições ASA: Porto.

YIN, R.K. (2005). *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. Editora Bookman: Porto Alegre.

Legislação Consultada

PORTUGAL (1998). Regime de Autonomia Administração e Gestão dos Estabelecimentos de Ensino do Pré-Escolar e do Ensino Básico e Secundário – RAAG - Decreto-Lei 115-A/ 98. *Diário da Republica*, n.º 102, I Série-A, Suplemento, de 4 de Maio, 1988 (2) -1988 (14).

PORTUGAL (1999). Altera o Quadro de “autonomia” (Regime de Autonomia Administração e Gestão dos Estabelecimentos de Ensino do Pré-Escolar e do Ensino Básico e Secundário – RAAG - Lei nº 24/ 99. *Diário da Republica*, n.º 94, I Série-A, de 22 de Abril, 2124-2126.

PORTUGAL (1989). Regime Jurídico da Autonomia da Escola - Decreto – Lei n.º 43/ 89. *Diário da Republica*, n.º 29, I Série, de 2 de Fevereiro, 456-461.

PORTUGAL (1999). Regulamenta as Estruturas de Orientação Educativa desde o 1º Ciclo do Ensino Básico ao Secundário - Decreto – Regulamentar nº 10/ 99. *Diário da Republica*, n.º 168, I Série-B de 21 de Julho, 4490-4494.

PORTUGAL (2002). Sistema de Avaliação das Escolas - Lei n.º 31/ 2002. *Diário da Republica*, n.º 294, I Série-A, de 22 de Dezembro, 7952-7956.

ANEXOS

Anexo 1 – Introdução apresentada com os questionários aplicados

A Lei n.º 31/ 2002 de 20 de Dezembro aprova o sistema de avaliação da educação e do ensino não superior. De acordo com o ponto 2 do artigo 2.º, este “aplica-se aos estabelecimentos de educação pré-escolar e de ensino básico e secundário da rede pública, privada, cooperativa e solidária”.

De acordo com o artigo 5.º a avaliação num primeiro momento “estrutura-se com base na auto-avaliação, a realizar em cada escola ou agrupamentos de escolas, ...”. O artigo 6.º afirma que “a auto-avaliação tem carácter obrigatório, desenvolvendo-se em permanência” e conta com o apoio da administração educativa, assentando nos termos de análise elencados neste mesmo artigo através das alíneas a) a e).

Apesar da data da sua publicação, até agora a prática de avaliação das escolas públicas tem sido inexistente, em parte devido à falta do tal referido apoio da administração educativa que tarda em lançar orientações sobre como fazer a avaliação interna, mas também por algum desconhecimento por parte das escolas, dos modelos possíveis de serem utilizados para fazer esta auto-avaliação.

No programa de acção que fez parte da candidatura da actual equipa do Conselho Executivo, estava presente o desejo de evoluir mais a nível da auto-avaliação em relação ao mandato anterior. É neste sentido que surgem estes questionários.

Eles resultam de um trabalho individual, mas que pretende servir a escola, constituindo-se como uma mais valia para a construção de um plano de melhoria da qualidade desta escola. Assim, este processo vai ser liderado pelo Conselho Executivo e com o apoio de uma equipa que irá acompanhar todo este processo de auto-avaliação.

Falta falar do modelo seleccionado. Este tem a ver com um sonho partilhado por alguns colegas desta escola, que é o de implementarem e verem certificado um sistema de gestão da qualidade. Por enquanto e devido aos custos que tal processo envolve, isso vai continuar a ser um sonho. No entanto, nada nos impede de com voluntarismo pegar no modelo de excelência da EFQM (European Foundation for Quality Management), e com as orientações que existem para a sua aplicação ao sector público e voluntário, adaptá-lo à organização escolar que nós temos no nosso sistema educativo e na **nostra realidade**, e darmos os primeiros passos nesta viagem que é a procura da excelência.

“Alcançar a Excelência não é um conceito abstracto; está relacionado com as realizações tangíveis de uma organização naquilo que faz, na forma como o faz, nos resultados que alcança e na convicção de que estes resultados serão sustentados no futuro.” *in Avaliar a Excelência, EFQM, 2003.*

Observações: Nestes questionários que abrangem os vários critérios definidos pelo modelo para fazer a avaliação da organização, existem questões que poderão porventura referir-se a aspectos da vida da escola, para as quais, devido ao facto de ser professor desta organização há pouco tempo, não tem um conhecimento sustentado. Nesse caso opte por não responder, uma vez que o seu desconhecimento poderá desvirtuar a análise que resultará no final do tratamento dos dados e na elaboração do relatório final.

Agradecemos desde já
a sua colaboração e empenho
nesta caminhada.

Anexo 2 – Questionários

Pessoal Docente

Critério 1 – Liderança

Sub-critério 1a

<p>Questões</p>	<p>D – não é prática da escola/ não se age desta forma/ não é (foi) nada assim;</p> <p>C – faz-se alguma coisa, nesse sentido, embora isoladamente;</p> <p>B – o procedimento indicado é já rotina;</p> <p>A – prática excelente, nesse sentido.</p>	<p>1– nada importante</p> <p>2– pouco importante</p> <p>3- importante</p> <p>4– muito importante</p>
1. O Conselho Executivo, na sua candidatura, apresentou um programa de acção comprometido com a melhoria da escola.		
2. O Conselho Executivo, ouvido o Conselho Pedagógico, propõe contratos de autonomia como forma estratégica de consecução dos objectivos definidos no Projecto Educativo e de reforço da qualidade educativa.		
3. O Conselho Executivo preocupa-se em promover eventos susceptíveis de contribuírem para a criação de uma cultura de escola.		
4. O Conselho Executivo toma decisões no momento oportuno.		
5. O Conselho Executivo actua de forma democrática.		
6. O Conselho Executivo procura que as decisões sobre questões estruturantes da vida da escola sejam colegiais.		
7. O Conselho Executivo desenvolve mecanismos de auscultação e de negociação com a comunidade escolar, em apoio à tomada de decisão.		
8. O Conselho Executivo respeita as decisões relativas à gestão curricular adoptadas nos departamentos.		

9. O Conselho Executivo procura que o planeamento das estratégias da acção educativa da escola seja decidido nos órgãos colegiais.		
10. O Conselho Executivo encoraja, apoia e promove acções de formação coerentes com o Projecto Educativo.		
11. O Conselho Executivo delega áreas de responsabilidade e tarefas.		
12. O Conselho Executivo define claramente o papel e a responsabilidade das pessoas na concretização do Projecto Educativo.		
13. O Conselho Executivo co-responsabiliza o Conselho de Turma na resolução de dificuldades de relacionamento professor/ aluno(s) ou aluno(s)/ aluno(s).		
14. O Conselho Executivo acompanha as áreas de responsabilidade e tarefas delegadas.		
15. O Conselho Executivo agenda reuniões para discussão e análise das questões da vida da escola com uma frequência adequada aos vários tipos de questões.		
16. O Conselho Executivo promove a realização de acções de informação sobre decisões que impliquem alterações ou mudanças na escola.		
17. O Conselho Executivo certifica-se que as propostas do Conselho Pedagógico para a elaboração do Plano Anual de Actividades são resultantes da participação dos diferentes elementos da comunidade educativa.		
18. O Conselho Executivo apresentou o Projecto Educativo e o Plano Anual de Actividades à Assembleia de Escola de modo a fazer da sua divulgação uma estratégia de participação e mobilização.		
19. O Conselho Executivo utilizou a divulgação do Regulamento Interno como uma estratégia de envolvimento de toda a comunidade educativa na elaboração e aplicação do seu conteúdo.		
20. O Conselho Executivo implica a comunidade escolar na estratégia da escola.		
21. O Conselho Executivo atende e tem em conta as opiniões da comunidade escolar.		
22. O Conselho Executivo encoraja e apoia a iniciativa e criatividade dos colaboradores (professores, alunos, pessoal não docente, encarregados de educação, etc.).		

23. O Conselho Executivo preocupa-se em gerir e resolver os eventuais conflitos que surgem entre os diferentes grupos.		
24. O Conselho Executivo preocupa-se com as relações dos professores e do pessoal não docente com os alunos e suas famílias.		
25. O Conselho Executivo preocupa-se com a formação dos professores e do pessoal não docente em gestão de qualidade.		
26. O Conselho Executivo cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação dos alunos.		
27. O Conselho Executivo cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação dos professores.		
28. O Conselho Executivo cria mecanismos que permitem avaliar as necessidades e a satisfação do pessoal não docente.		
29. O Conselho Executivo cria mecanismos que permitem avaliar a satisfação dos pais/ encarregados de educação.		
30. O Conselho Executivo cria mecanismos de auscultação e de avaliação da eficácia da sua liderança e das lideranças dos restantes órgãos da escola.		
31. O Conselho Executivo empenha-se pessoalmente no acompanhamento permanente e monitorização das actividades da escola.		
32. O Conselho Executivo, em articulação com os órgãos de coordenação docente e demais responsáveis, actualiza e melhora a estratégia e os planos de acção.		
33. O Conselho Executivo, em articulação com o Conselho Pedagógico, reformula o Plano Anual de Actividades tendo em conta a avaliação feita.		
34. O Conselho Executivo divulga os resultados obtidos a todos os elementos da comunidade educativa, através dos seus representantes.		
35. O Conselho Executivo, com base na avaliação feita, em articulação com os órgãos de coordenação docente e demais responsáveis, introduz inovações de melhoria.		
36. O Conselho Pedagógico assume-se como espaço de reflexão, debate e articulação entre os diversos sectores nele representados, nas questões estruturantes da vida da escola, encabeçando a apresentação de propostas.		

37. O Conselho Pedagógico incorpora no projecto Educativo a exigência de um comportamento ético.		
38. O Conselho Pedagógico toma decisões de carácter pedagógico em articulação com o Coordenador de Departamento e os professores.		
39. O Conselho Pedagógico faz, anualmente, o levantamento das necessidades de formação dos professores centrada na escola e nas necessidades desta em articulação com os departamentos curriculares, no âmbito científico, didáctico e metodológico.		
40. O Conselho Pedagógico faz, anualmente, o levantamento das necessidades de formação do pessoal não docente, centrada na escola e nas necessidades desta.		
41. O Conselho Pedagógico propõe, em articulação com o seu centro de formação, o plano anual de formação do pessoal docente e não docente, tendo em consideração não só as necessidades da escola, mas também as necessidades e expectativas daqueles.		
42. O Conselho Pedagógico propõe o desenvolvimento de experiências de inovação pedagógica e de formação, no âmbito da escola e em articulação com universidades/ faculdades e escolas superiores de educação vocacionadas para a formação e investigação.		
43. O Conselho Pedagógico catalisa a participação da comunidade educativa na consecução do Plano Anual de Actividades.		
44. O Conselho Pedagógico define dispositivos de acompanhamento e monitorização permanente da avaliação dos alunos.		
45. O Conselho Pedagógico acompanha e avalia a execução das suas deliberações e recomendações.		
46. A Assembleia de Escola foi eleita de entre várias listas concorrentes.		
47. A Assembleia de Escola, em apoio à tomada de decisão, organiza-se de forma a garantir a audição regular dos diferentes sectores e parceiros com interesses e responsabilidades na escola.		
48. A Assembleia de Escola promove a participação de todos os membros na identificação, discussão e decisão sobre os assuntos da sua competência.		
49. A Assembleia de Escola aprovou o Projecto Educativo da escola.		

50. A Assembleia de Escola promove mecanismos para acompanhar e avaliar a execução do Projecto Educativo.		
51. A Assembleia de Escola verifica a conformidade do Plano Anual de Actividades com o Projecto Educativo.		
52. A Assembleia de Escola promove e incentiva o relacionamento com a comunidade educativa.		
53. A Assembleia de Escola definiu as linhas orientadoras para a elaboração do orçamento anual da escola, em articulação com os outros órgãos de gestão.		

Sub-critério 1b

1. O Conselho Executivo proporciona os meios adequados à concretização do Projecto Educativo.		
2. O Conselho Executivo proporciona os meios necessários à concretização do Plano Anual de Actividades.		
3. O Conselho Executivo adequa a estrutura e o funcionamento da escola de forma a dar seguimento à sua política e estratégia.		
4. O Conselho Executivo, em articulação com o Conselho Pedagógico, modifica as estruturas organizativas para a melhoria do funcionamento e estímulo de práticas educativas inovadoras.		
5. O Conselho Executivo promove a organização da informação como processo interactivo de reflexão interna.		
6. O Conselho Executivo, em articulação com o Conselho Pedagógico, na elaboração dos horários das turmas, faz prevalecer critérios que têm em conta o sucesso educativo dos alunos.		
7. O Conselho Executivo, em articulação com o Conselho Pedagógico, na constituição das turmas, faz prevalecer critérios de natureza pedagógica.		
8. O Conselho Executivo define o regime de funcionamento da escola de acordo com a sua capacidade de acolhimento.		
9. O Conselho Executivo define a oferta curricular da escola tendo em conta o contexto local (cultura local/ contexto económico).		
10. O Conselho Executivo fomenta, com a sua actuação, um ambiente de confiança e solidariedade.		

11. O Conselho Executivo define a oferta curricular da escola, relativamente aos cursos tecnológicos, tendo em conta o mercado de trabalho/ saídas profissionais.		
12. O Conselho Executivo define a oferta curricular da escola tendo em conta os interesses dos alunos.		
13. O Conselho Executivo utiliza os relatórios individuais de reflexão crítica e o Relatório Crítico Anual do trabalho desenvolvido pelos professores para rentabilizar as competências destes.		
14. O Conselho Executivo elabora relatórios periódicos de execução do Plano Anual, com a colaboração das pessoas envolvidas.		
15. O Conselho Executivo, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica, elabora um plano de substituição dos docentes coerente com o desenvolvimento das acções educativas.		
16. O Conselho Executivo planeia e assegura a execução das actividades no domínio da acção social escolar (SASE).		
17. O Conselho Executivo, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica, adequa os cursos e as disciplinas de oferta própria da escola às necessidades da comunidade e interesses dos alunos.		
18. O Conselho Pedagógico mobiliza as estruturas de orientação educativa dinamizando uma informação permanente ao corpo docente.		
19. O Conselho Executivo, em articulação com o Conselho Pedagógico, modifica as estruturas organizativas da escola para melhoria de funcionamento e estímulo a práticas educativas inovadoras.		
20. O Conselho Pedagógico promove a articulação entre os diversos sectores nele representados, tendo em vista o desenvolvimento de melhores práticas educativas.		
21. O Conselho Executivo, em articulação com o Conselho Pedagógico, modifica as estruturas organizativas da escola para melhoria de funcionamento e estímulo a práticas educativas inovadoras.		

Sub-critério 1c

1. O Conselho Executivo assegura, periódica e sistematicamente, canais de recolha de opiniões dos professores, pais/ encarregados de educação, alunos, pessoal não docente e demais elementos da comunidade educativa.		
--	--	--

2. O Conselho Executivo preocupa-se com as expectativas e satisfação das necessidades do pessoal docente.		
3. O Conselho Executivo preocupa-se com as expectativas e satisfação das necessidades do pessoal não docente.		
4. O Conselho Executivo preocupa-se com as expectativas e satisfação das necessidades educativas dos alunos.		
5. O Conselho Executivo, na definição do horário de funcionamento da escola, tem em consideração as necessidades dos alunos/ famílias.		
6. O Conselho Executivo facilita ao pessoal docente e não docente e aos alunos da escola o uso das instalações e materiais da escola.		
7. O Conselho Executivo promove e incentiva a interacção da escola com a comunidade.		
8. O Conselho Executivo incentiva o desenvolvimento de projectos de intervenção do meio.		
9. O Conselho Executivo reconhece, valoriza e recompensa os êxitos dos professores obtidos fora da escola, que têm reflexo nas práticas educativas inovadoras.		
10. O Conselho Executivo, na distribuição das tarefas e responsabilidades, tem em conta o empenhamento das pessoas.		
11. O Conselho Executivo promove a realização de actividades conjuntas com outras escolas do concelho.		
12. O Conselho Executivo facilita aos alunos e professores de outras escolas e à comunidade em geral a utilização dos recursos da escola, nomeadamente a Biblioteca, o Centro de Recursos, o campo de jogos e o refeitório.		
13. O Conselho Executivo incentiva a cooperação da escola com Associações, empresas e outras instituições existentes no concelho.		
14. O Conselho Pedagógico procura articular o Projecto Educativo da escola com a comunidade local.		
15. O Conselho Pedagógico procura articular o Projecto Educativo da escola com outras escolas.		
16. O Conselho Pedagógico define o perfil do aluno de comportamento		

meritório.		
17. O Conselho Executivo estabelece protocolos com o Centro de Saúde da sua área e outras instituições vocacionadas, com a autarquia e outras entidades, no sentido de promover a prevenção para a saúde.		
18. O Conselho Executivo estabelece protocolos com instituições, com a autarquia e outras entidades, no sentido de promover a prevenção para a segurança e preservação do meio ambiente.		

Sub-critério 1d

1. O Conselho Executivo faz reuniões com a comunidade escolar para divulgar a missão e os objectivos da escola explicitados no Projecto Educativo.		
2. O Conselho Executivo promoveu a participação de professores, alunos, pais/ encarregados de educação, pessoal não docente e demais elementos da comunidade educativa, na elaboração do Projecto Educativo.		
3. O Conselho Executivo promoveu a participação de professores, alunos, pais/ encarregados de educação, pessoal não docente e demais elementos da comunidade educativa, na elaboração do Regulamento Interno.		
4. O Conselho Executivo assegura canais de circulação da informação que permitem a divulgação do Projecto Educativo aos professores, aos pais/ encarregados de educação, aos alunos, ao pessoal não docente e demais elementos da comunidade educativa.		
5. O Conselho Executivo tem um horário de presença e de atendimento ajustado às necessidades.		
6. O Conselho Executivo está acessível, escuta e responde às pessoas, em tempo útil.		
7. O Conselho Executivo reconhece, estimula e valoriza o trabalho das pessoas e das equipas.		
8. O Conselho Executivo, em articulação com o Conselho Pedagógico, desenvolve um projecto de formação contínua do pessoal não docente, centrado na escola e nas necessidades desta.		
9. O Conselho Executivo, em articulação com o Conselho Pedagógico, desenvolve um projecto de formação contínua dos professores, centrado na escola e nas necessidades desta.		
10. O Conselho Executivo, em articulação com o Conselho Pedagógico, fomenta a implementação de projectos, na escola, que conduzam à formação		

continua dos professores.		
11. O Conselho Executivo fomenta e facilita aos professores a frequência de cursos/ acções de actualização de conhecimentos científicos, nas respectivas áreas.		
12. O Conselho Executivo fomenta e facilita ao pessoal não docente a frequência de cursos/ acções de actualização de conhecimentos científicos, nas respectivas áreas.		
13. O Conselho Executivo promove condições para a formação contínua do pessoal docente, dentro e fora da escola.		

Critério 2 – Política e Estratégia

Sub-critério 2a

1. O projecto educativo foi elaborado com base num diagnóstico/ caracterização da escola, que contempla os diferentes aspectos da vida escolar e do seu desempenho.		
2. O projecto educativo foi elaborado com base na caracterização da comunidade onde a escola está inserida (as suas características e necessidades, as perspectivas de evolução e transformações sociais, demográficas, culturais e económicas).		
3. O projecto educativo contempla as prioridades definidas após a identificação e análise dos problemas detectados.		
4. O projecto educativo contempla as necessidades e expectativas dos diferentes sectores da comunidade educativa.		
5. O planeamento das estratégias de acção educativa está formulado de forma clara coerente e precisa.		
6. As estratégias de actuação seleccionadas tiveram em conta os recursos disponíveis na escola (humanos, materiais e financeiros).		
7. As estratégias de actuação seleccionadas tiveram em conta as competências/ experiência dos professores.		
8. Os objectivos básicos que fazem parte do planeamento e estratégia da escola são assumidos pelos professores.		
9. Os professores sabem enumerar os objectivos da escola que são relevantes para o desenvolvimento das suas práticas.		

10. O pessoal não docente está familiarizado com os objectivos básicos da escola de forma a realizá-los nas suas áreas de trabalho.		
11. O plano anual de actividades incorpora um conjunto de objectivos básicos bem definidos e realizáveis.		
12. As actividades e projectos previstos no plano anual de actividades são viáveis tendo em conta os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis.		

Sub-critério 2b

1. O conselho executivo, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica, define indicadores de desempenho interno.		
2. O conselho executivo, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica analisa os resultados do seu desempenho com base nos indicadores de desempenho interno definidos.		
3. O conselho executivo, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica analisa reflexivamente os processos e resultados educativos.		
4. O conselho executivo, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica analisa reflexivamente os critérios de constituição de turmas.		
5. O conselho executivo, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica analisa reflexivamente os critérios de distribuição de serviço docente.		
6. O conselho executivo, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica, na definição dos objectivos e metas a atingir, utilizou dados comparativos com outras escolas.		
7. O conselho executivo, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica, avalia a eficácia e relevância da estratégia e dos planos de acção desenvolvidos.		
8. O conselho executivo, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica, com base na avaliação feita, melhora as estratégias e os planos de acção.		
9. Existem evidências claras que demonstram que a escola tem capacidade e métodos para reconhecer quando deve mudar as suas estratégias, políticas e ofertas educativas.		

Sub-critério 2c

1. O projecto educativo incorpora a exigência de um comportamento ético.		
2. Os princípios orientadores/ finalidades/ objectivos contemplados no projecto educativo e no plano anual de actividades decorrem das grandes opções da política educativa nacional.		
3. O plano anual de actividades foi elaborado de acordo com as linhas orientadoras do projecto educativo.		
4. As actividades previstas no plano anual de actividades propiciam oportunidades de socialização de todos os intervenientes da comunidade educativa.		
5. Os projectos da escola procuram reflectir características decorrentes da sua própria filosofia.		
6. O plano anual de actividades contém um conjunto coerente de actividades de complemento curricular.		
7. Os projectos e o plano anual de actividades contemplam, de modo articulado, as diferentes áreas curriculares.		
8. As actividades previstas no plano anual de actividades agregam, equilibradamente, componentes disciplinares, interdisciplinares e transdisciplinares.		
9. O regulamento interno da escola articula-se com o normativo legal em vigor.		
10. As regras de funcionamento definidas no regulamento interno articulam-se com a especificidade física e humana da escola.		
11. O articulado do regulamento interno combina, de forma equilibrada, a dimensão dos direitos e deveres dos diversos actores escolares com a do funcionamento da escola.		
12. No regulamento interno o enunciado dos direitos e deveres abrange os professores e o pessoal dos serviços especializados de apoio educativo, o pessoal não docente, os alunos, os pais/ encarregados de educação e outros.		
13. O conselho executivo promove o cumprimento do regulamento interno numa atitude de tolerância, respeito e aceitação das regras nele definidas.		

14. O conselho executivo, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica, acompanha o cumprimento do plano anual de actividades.		
15. O conselho executivo, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica, promove, periodicamente, uma reflexão participada sobre o cumprimento do projecto educativo, de forma a adequá-lo às mudanças e aos contextos da escola.		
16. O conselho executivo promove, periodicamente, uma reflexão participada sobre o regulamento interno, de forma a adequá-lo às mudanças e aos contextos da escola.		

Sub-critério 2d

1. Na escola existe uma cultura de avaliação sistemática da planificação e estratégia que abrange todos os níveis de funcionamento.		
2. A avaliação anual dos resultados leva à introdução de modificações na planificação e estratégias preestabelecidas.		
3. O coordenador de departamento promove a articulação com outras estruturas educativas com vista ao desenvolvimento de estratégias de diferenciação pedagógica.		
4. O coordenador de departamento assegura, de forma articulada com outras estruturas de orientação educativa, a adopção de metodologias específicas.		
5. A escola deu a conhecer aos pais/ encarregados de educação os aspectos fundamentais do projecto educativo e a sua articulação com o plano anual de actividades.		
6. A escola deu a conhecer à comunidade escolar os projectos e planos de actividade da escola.		
7. A comunidade escolar participou na elaboração do regulamento interno.		
8. A comunidade educativa conhece o regulamento interno.		
9. O regulamento interno mereceu a concordância da comunidade educativa.		
10. As regras de funcionamento da escola definidas no regulamento interno contemplam os seguintes domínios:		

A) regime de funcionamento e horários.		
B) critérios de organização de horários.		
C) critérios gerais de constituição de turmas.		
D) critérios gerais de distribuição do serviço docente.		
E) organização e dinamização do pessoal não docente.		
E) organização e funcionamento do conselho executivo.		
F) organização e funcionamento do conselho pedagógico.		
G) organização e funcionamento das estruturas de orientação educativa.		
H) organização e funcionamento dos serviços especializados de apoio educativo.		
I) procedimentos no processo de avaliação dos alunos.		
J) entradas e saídas da escola.		
L) funcionamento e vigilância dos recreios.		
M) reuniões e atendimento dos pais/ encarregados de educação.		
N) acompanhamento dos alunos na ausência do professor.		
O) visitas de estudo e outras actividades educativas no exterior da escola.		
P) medidas educativas disciplinares.		
Q) regras de convivência.		
R) regras de segurança interna.		
S) utilização de materiais e espaços comuns.		
T) gestão de verbas		

Critério 3 – Pessoas

Sub-critério 3a

1. O conselho executivo implica os professores na estratégia da escola.		
2. O conselho executivo distribui o serviço docente e não docente de acordo com a planificação e estratégia da escola.		
3. O conselho executivo, em articulação com o conselho pedagógico, define critérios específicos para a distribuição do serviço docente tendo em conta um melhor desempenho.		
4. O conselho executivo distribui o serviço docente garantindo em cada turma um número equilibrado de professores efectivos da escola e com experiência.		
5. O conselho executivo distribui o serviço docente possibilitando a consecução de várias modalidades de apoio educativo.		
6. O conselho executivo, na atribuição do trabalho docente e não docente, toma em consideração a situação particular de cada pessoa.		
7. O conselho executivo, na elaboração dos horários das turmas, atende às preferências dos professores.		
8. O conselho executivo introduz e potencia novas formas de trabalho e novas tecnologias.		
9. O conselho executivo, em articulação com o conselho pedagógico, facilita e incentiva a constituição de equipas educativas multidisciplinares.		
10. O conselho executivo tenta conciliar os objectivos individuais e das equipas de trabalho com os objectivos da escola.		
11. O conselho executivo valoriza e promove formas de ajudar os professores a melhorarem o seu desempenho.		
12. O conselho executivo incentiva e motiva os professores a empenharem-se na melhoria contínua da escola.		
13. O conselho executivo implica o pessoal não docente na estratégia da escola.		

14. O conselho executivo valoriza e promove formas de ajudar o pessoal não docente a melhorar o seu desempenho.		
15. O conselho executivo incentiva e motiva o pessoal não docente a empenhar-se na melhoria contínua da escola.		
16. O conselho pedagógico define critérios gerais para a elaboração dos horários, tendo em conta uma melhor rentabilização da aprendizagem dos alunos.		

Sub-critério 3b

1. O conselho executivo identifica e utiliza os conhecimentos e as competências dos professores, de forma a rentabilizar e melhorar a sua actuação.		
2. O conselho executivo identifica e utiliza os conhecimentos e as competências do pessoal não docente, de forma a rentabilizar e melhorar a sua actuação.		
3. O conselho executivo designa os directores de turma de acordo com o seu perfil humano.		
4. O conselho executivo designa os directores de turma de acordo com o seu perfil de competências.		
5. O conselho executivo, em articulação com o conselho pedagógico, fomenta e implementa projectos na escola que contribuem para a formação contínua dos professores.		
6. O conselho executivo, em articulação com o conselho pedagógico, fomenta e implementa projectos na escola que contribuem para a formação contínua do pessoal não docente.		
7. O coordenador de departamento promove o trabalho cooperativo dos professores que integram o departamento, na organização e utilização de materiais didácticos e recursos.		
8. O coordenador de departamento e os professores avaliam a eficácia dos materiais didácticos e dos recursos utilizados.		
9. O coordenador de directores de turma promove e dinamiza, entre os directores de turma, a troca de experiências sobre formas de articulação com os pais/ encarregados de educação.		

10. O director de turma propicia espaços de debate e reflexão que estimulam a partilha de experiências e saberes, e a interdisciplinaridade.		
11. O director de turma promove formas de trabalho cooperativo entre os professores da turma.		
12. Os professores participam em actividades de formação contínua para actualização de conhecimentos e desenvolvimento de competências no seu campo de especialidade.		
13. Os professores usam a avaliação dos alunos como um instrumento de investigação do processo de ensino e aprendizagem.		
14. Os professores desenvolvem estratégias de auto-formação.		
15. Os professores utilizam a cooperação entre pares como estratégia de formação centrada na resolução dos problemas identificados na sala de aula.		
16. Os professores recorrem à investigação sobre a prática pedagógica e à auto e hetero-avaliação do seu próprio desempenho, para reflectirem sobre a sua acção e confrontar perspectivas em torno de problemas suscitados pela mesma.		
17. Os professores de uma mesma disciplina desenvolvem um trabalho cooperativo definindo recursos e construindo materiais didácticos.		
18. Os professores de uma mesma disciplina desenvolvem um trabalho cooperativo e avaliam a operacionalidade dos materiais didácticos construídos.		
19. O pessoal não docente participa em actividades de formação contínua para actualização de conhecimentos e aquisição de competências no seu campo de actividade profissional.		
20. Na escola desenvolve-se uma cultura de cooperação que apela ao profissionalismo interactivo.		

Sub-critério 3c

1. O conselho executivo incentiva e facilita o trabalho em equipa com vista ao desenvolvimento e avaliação de projectos curriculares.		
2. O conselho executivo, em articulação com o conselho pedagógico, apoia e divulga iniciativas de índole formativa e cultural propostas pelos departamentos/ clubes.		

3. O conselho executivo e o conselho pedagógico estimulam a inovação e criatividade promovendo o trabalho em equipa.		
4. O conselho executivo, em articulação com o conselho pedagógico, apoia e incentiva os professores a introduzirem, na sala de aula, metodologias de trabalho conducentes a uma melhoria do processo de ensino e aprendizagem.		
5. O conselho executivo, em articulação com o conselho pedagógico, apoia e incentiva os professores a dinamizarem actividades de formação dentro da própria escola.		
6. O conselho executivo, em articulação com o conselho pedagógico, fomenta a consciencialização e implicação dos professores e do pessoal não docente em temas de saúde, ambiente e segurança.		
7. O conselho de turma concebe e implementa actividades de complemento curricular.		
8. O coordenador de departamento e os professores avaliam o trabalho realizado.		
9. Os professores participam na organização de actividades de complemento curricular.		
10. O conselho executivo e o conselho pedagógico avaliam a eficácia das iniciativas desenvolvidas.		
11. O conselho executivo e os órgãos de gestão pedagógica definem indicadores-chave de desempenho que permitem medir, anualmente, o desempenho da escola e sua evolução.		
12. O conselho executivo, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica da escola, analisa e reflecte criticamente sobre os resultados obtidos.		
13. O conselho executivo, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica da escola, utiliza a experiência e o conhecimento adquiridos para introduzir melhorias.		
14. Os objectivos das pessoas e equipas são formulados a partir dos objectivos da escola.		

Sub-critério 3d

1. O conselho executivo promove a produção sistemática de informação sobre o desempenho global da escola.		
2. O conselho executivo promove formas de divulgação do seu desempenho global, adequadas aos vários públicos envolvidos no processo educativo.		
3. O conselho executivo e demais responsáveis transmitem informação à comunidade escolar e demais elementos da comunidade educativa.		
4. O conselho executivo e demais responsáveis recebem informação da comunidade escolar e demais elementos da comunidade educativa.		
5. Os meios de comunicação interna têm frequentemente carácter participativo (reuniões, etc.).		
6. Os órgãos de gestão da escola utilizam a informação como estratégia interna de desenvolvimento.		
7. Os órgãos de gestão da escola entendem a produção regular de informação como um instrumento de gestão democrática da escola.		
8. O conselho executivo, em articulação com o conselho pedagógico, estabelece uma comunicação entre pessoas, departamentos e equipas, em todos os sentidos: ascendente, descendente e horizontal.		
9. O conselho executivo assegura canais de circulação da informação que permitem a divulgação do projecto educativo à comunidade escolar e demais elementos da comunidade educativa, através dos seus representantes.		
10. O conselho executivo assegura canais de circulação da informação que permitem a divulgação do regulamento interno à comunidade escolar e demais elementos da comunidade educativa, através dos seus representantes.		
11. O conselho executivo divulga os resultados da avaliação do desempenho da escola à comunidade escolar e demais elementos da comunidade educativa, através dos seus representantes.		
12. O conselho pedagógico mobiliza as estruturas de orientação educativa, dinamizando uma informação permanente ao corpo docente.		

13. O coordenador de directores de turma promove e dinamiza, no conselho de directores de turma de modo a promover a execução das orientações do conselho pedagógico.		
14. O coordenador de directores de turma promove e dinamiza, no conselho pedagógico, a reflexão sobre a dinâmica e os resultados das reuniões de directores de turma.		
15. O director de turma promove a articulação entre os professores da turma tendo em vista a circulação da informação sobre o desempenho da turma.		
16. Os professores de cada turma efectuem registos sistemáticos sobre os progressos dos alunos da turma, (quer quantitativos, quer qualitativos) sobre a aquisição de conhecimentos e competências e o desenvolvimento de capacidades, atitudes e valores.		
17. Os professores informam os seus alunos/ pais/ encarregados de educação sobre os seus progressos nas aprendizagens.		
18. Os professores de uma mesma disciplina desenvolvem um trabalho cooperativo, definindo recursos e construindo materiais didácticos.		
19. O conselho executivo e os órgãos de gestão pedagógica promovem, em articulação com outras escolas, a partilha das melhores práticas e do conhecimento.		
20. Os professores de uma mesma disciplina avaliam a operacionalidade dos materiais didácticos construídos.		

Sub-critério 3e

1. O conselho executivo articula a distribuição do serviço lectivo e não lectivo com a política e estratégia da escola.		
2. O conselho executivo define critérios específicos para distribuição do serviço docente tendo em conta um melhor desempenho.		
3. O conselho executivo valoriza o pessoal docente e o pessoal não docente como fonte de contributos e de geração de ideias.		
4. O conselho executivo valoriza e divulga o esforço e o sucesso profissional e pessoal dos professores e do pessoal não docente e o seu contributo para a melhoria contínua, como forma de incentivar e manter o seu envolvimento e responsabilidade (<i>empowerment</i>).		

5. Na escola, através de projectos/ clubes/ conferências, visitas de estudo e outros, consciencializa-se e promove-se a cooperação e envolvimento com iniciativas na saúde, na segurança, preservação da qualidade do património e do ambiente e questões relacionadas com a responsabilidade social.		
6. Na escola, através de projectos/ clubes/ conferências, visitas de estudo e outros, consciencializa-se e promove-se a cooperação e envolvimento com iniciativas na saúde.		
7. Na escola, através de projectos/ clubes/ conferências, visitas de estudo e outros, consciencializa-se e promove-se a cooperação e envolvimento com iniciativas na segurança.		
8. Na escola, através de projectos/ clubes/ conferências, visitas de estudo e outros, consciencializa-se e promove-se a cooperação e envolvimento com iniciativas na preservação da qualidade do património e do ambiente.		
9. Na escola, através de projectos/ clubes/ conferências, visitas de estudo e outros, consciencializa-se e promove-se a cooperação e envolvimento com questões relacionadas com a responsabilidade social.		
10. O conselho executivo e o conselho pedagógico, com a sua actuação, fomentam na comunidade escolar um ambiente de confiança e solidariedade.		
11. O conselho executivo na distribuição e organização do trabalho tem em conta as situações pessoais e familiares de cada pessoa.		
12. O conselho executivo, em articulação com a comunidade escolar, promove em vários momentos da vida da escola, actividades sociais e culturais que constam do seu plano anual de actividades.		
13. O conselho executivo, na distribuição e organização do trabalho não docente, cria facilidades, proporcionando horários flexíveis.		

Critério 4 – Parcerias e Recursos

Sub-critério 4a

1. O conselho executivo desenvolve parcerias com outros serviços e autoridades locais, necessárias às acções de apoio sócio-educativo.		
2. O conselho executivo estabelece protocolos com outras escolas, centros de formação, escolas superiores de educação e outras instituições universitárias, no sentido de desenvolver oficinas de formação com formadores permanentes.		

3. O conselho executivo promove, com outras escolas, o desenvolvimento de redes informais para auto-formação de professores, centrada na escola.		
4. O conselho executivo estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação ou de associação com outras escolas, instituições de formação, autarquias e colectividades.		
5. O conselho executivo estabelece protocolos e celebra acordos de cooperação ou de associação com outras escolas da mesma tipologia, para procura de soluções conjuntas de melhoria dos métodos de ensino e aprendizagem.		
6. O conselho executivo estabelece e gere programas co-financiados.		

Sub-critério 4b

1. O conselho executivo/ administrativo elabora o projecto de orçamento de acordo com as linhas definidas na assembleia de escola.		
2. O conselho executivo/ administrativo atribui e utiliza os recursos financeiros de acordo com a estratégia e os planos de acção traçados.		
3. O conselho executivo/ administrativo controla os seus principais indicadores financeiros (retorno de investimento, excedentes de tesouraria, etc.).		
4. O conselho executivo/ administrativo avalia as decisões de investimento.		
5. Os departamentos são informados do orçamento atribuído e da evolução da sua execução.		
6. Os serviços administrativos da escola dispõem de um sistema integrado de contabilidade que permite conhecer, atempadamente, os custos dos processos e projectos.		
7. A escola tem fontes alternativas de financiamento.		
8. O conselho executivo/ conselho administrativo avaliza projectos geradores de recursos, de interesse para o plano educativo da escola.		
9. O conselho executivo/ conselho administrativo gere o risco dos recursos financeiros.		

10. O conselho executivo planeia e assegura a execução das actividades no domínio da acção social escolar (sase).		
11. O conselho executivo tem um sistema de selecção e controlo da qualidade dos fornecedores.		
12. O conselho executivo gere a relação com os fornecedores de acordo com a estratégia e os planos de acção estabelecidos.		
13. O conselho executivo preocupa-se em apresentar à autarquia sugestões de melhoramento da rede de transportes de acesso à escola.		

Sub-critério 4c

1. O conselho executivo optimiza a existência de materiais e a sua rotação.		
2. O conselho executivo na aquisição de material didáctico tem em conta as propostas e necessidades dos professores e dos departamentos.		
3. Os espaços e instalações são conservados, preservados e mantidos em estado de higiene e segurança.		
4. O conselho executivo optimiza a utilização dos espaços da escola, equipamentos e outros recursos.		
5. A gestão de instalações, espaços e equipamentos é adequada às necessidades dos alunos e funcionalidade dos serviços.		
6. As instalações da escola são adequadas em termos de saúde, higiene e segurança no trabalho		
7. As instalações dos serviços administrativos são adequadas em termos do desenvolvimento normal da actividade e/ ou de não prejudicarem os níveis de produtividade dos funcionários.		
8. O conselho executivo, na gestão dos serviços de bar e refeitório, tem em vista as necessidades dos alunos.		
9. O centro de recursos promove a ligação com outros sectores de actividade da escola.		
10. Os professores têm à sua disposição os recursos didácticos necessários à sua actividade.		

11. Os funcionários responsáveis para guardar dinheiro e outros valores (fundo de maneiio, propinas, selos, etc.) Têm ao seu dispor equipamentos adequados à respectiva guarda.		
12. Na escola promove-se a criação de ambientes educativos que proporcionam bem-estar na escola.		
13. Os laboratórios da escola estão adequadamente apetrechados para as finalidades de ensino e aprendizagem.		
14. Os laboratórios da escola são utilizados de forma racional e otimizada.		
15. O espaço destinado à biblioteca/ centro de recursos é adequado às suas finalidades.		
16. A biblioteca/ centro de recursos está suficientemente apetrechada.		
17. O acesso à biblioteca/ centro de recursos está facilitado.		
18. O horário de funcionamento da biblioteca/ centro de recursos é adequado.		
19. Os serviços especializados de apoio educativo (seae) respondem às necessidades da comunidade educativa.		
20. Os seae são acessíveis à comunidade educativa.		
21. O horário de funcionamento do núcleo de apoio educativo é adequado às necessidades da comunidade educativa.		
22. O horário de funcionamento do serviço de psicologia e orientação é adequado às necessidades da comunidade educativa.		
23. O serviço de psicologia e orientação articula-se com as estruturas de orientação educativa.		

Sub-critério 4d

1. O conselho executivo/ órgãos de gestão pedagógica identificam e avaliam as tecnologias novas e emergentes.		
2. A escola dispõe de sistemas de informação integrados em rede.		

3. A rede interna da escola tem ligação ou acesso a redes externas.		
4. Os professores utilizam as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional.		
5. Os serviços administrativos têm conhecimento atempado da disponibilidade de novas tecnologias.		
6. Os serviços administrativos utilizam as novas tecnologias para apoiar a melhoria dos processos de administração e gestão e métodos de informação.		

Sub-critério 4e

1. A escola tem assegurado serviços de informação acessíveis a toda a comunidade educativa.		
2. O pessoal docente dispõe da informação apropriada para o desempenho das suas funções.		
3. O pessoal não docente dispõe da informação apropriada para o desempenho das suas funções.		
4. A informação sobre a investigação e inovação educativa é conhecida, existe e é usada na escola.		
5. Na escola investe-se na investigação e inovação pedagógica.		
6. Na escola existe um inventário actualizado dos recursos didácticos da escola, e os professores conhecem-no.		
7. A acessibilidade, segurança e a exactidão da informação estão garantidas e é cumprida a legislação aplicável.		

Critério 5 – Processos

Sub-critério 5a

1. O conselho executivo, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica da escola, procede à identificação dos processos que são determinantes para os resultados do processo educativo da escola.		
2. O conselho executivo, em articulação com o conselho pedagógico, considera que a avaliação das necessidades educativas dos alunos é um processo determinante do sucesso do processo educativo da escola.		

3. O conselho executivo, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica da escola, considera que a avaliação das necessidades dos professores, é um processo determinante do sucesso do processo educativo.		
4. O conselho executivo, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica, considera que a análise das necessidades do pessoal não docente é um processo determinante do sucesso do processo educativo da escola.		
5. O conselho executivo, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica, considera que a avaliação do grau de satisfação dos professores é um processo determinante do sucesso do processo educativo da escola.		
6. O conselho executivo, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica, considera que a avaliação do grau de satisfação do pessoal não docente é um processo determinante do sucesso do processo educativo da escola.		
7. O conselho executivo, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica da escola, considera que a adequação dos critérios de distribuição do serviço docente relativamente ao perfil da turma e dos professores, é um processo determinante do sucesso do processo educativo da escola.		
8. O conselho executivo certifica-se de que as modalidades de apoio e complemento educativo resultam de uma análise das necessidades dos alunos.		
9. O conselho executivo, em articulação com os órgãos competentes, faz a gestão e avaliação dos apoios educativos.		
10. O conselho pedagógico, preocupa-se em articular e rentabilizar as iniciativas de índole formativa e cultural.		
11. O coordenador de departamento, em articulação com os coordenadores de grupo disciplinar/ disciplina, assegura a coordenação e coerência entre os conteúdos das diferentes disciplinas que integram o departamento.		
12. O coordenador de departamento lidera os professores do departamento na consolidação de práticas interdisciplinares.		
13. O coordenador de departamento, em articulação com os coordenadores de grupo disciplinar/ disciplina, coordena a gestão dos programas.		
14. O coordenador de departamento promove, acompanha e dinamiza os projectos a desenvolver pelos professores do departamento.		

15. O conselho de turma concebe e implementa actividades de complemento curricular.		
16. O director de turma e o conselho de turma definem um plano anual de trabalho para cada turma.		

Sub-critério 5b

1. O conselho executivo incentiva os professores a conhecerem os seus alunos em toda a dimensão, de forma a melhorarem os processos de ensino e de aprendizagem.		
2. A equipa responsável dos apoios educativos usa os resultados da sua avaliação para propor soluções que visam a melhoria continua.		
3. O conselho pedagógico promove a articulação entre os diversos sectores nele representados, tendo em vista o desenvolvimento de melhores práticas educativas.		
4. O conselho pedagógico define princípios gerais no domínio da articulação e diversificação curricular.		
5. O conselho pedagógico define os critérios de reorganização das áreas curriculares, de forma flexível, de forma a responder às necessidades e características da população escolar e do meio.		
6. O conselho pedagógico e as estruturas de orientação educativa articulam-se para tomarem decisões de carácter pedagógico.		
7. O coordenador de departamento assegura a coordenação e coerência entre os conteúdos das diferentes disciplinas que integram o departamento		
8. O coordenador de departamento assegura a adequação curricular, estabelecendo prioridades, áreas de aprofundamento e sequências adequadas.		
9. O coordenador de departamento, em articulação com os coordenadores de grupo disciplinar/ disciplina, define com os grupos as essências do currículo no âmbito das suas disciplinas		
10. O coordenador de departamento promove a articulação com outras estruturas educativas, com vista ao desenvolvimento de estratégias de diferenciação pedagógica.		

11. O coordenador de departamento assegura, de forma articulada com outras estruturas de orientação educativa, a adopção de metodologias específicas.		
12. O coordenador de departamento promove a adopção de metodologias de diferenciação pedagógica adequados à diversidade dos alunos.		
13. O coordenador de departamento promove o trabalho cooperativo entre os professores que integram o departamento.		
14. O coordenador de departamento promove a adopção de actividades de sala de aula de modo a desenvolver competências transversais e, a sua articulação com as competências essenciais de cada disciplina.		
15. O coordenador de departamento lidera os professores do departamento na consolidação de práticas interdisciplinares.		
16. O coordenador de departamento e os professores do departamento avaliam o trabalho realizado.		
17. O coordenador de departamento promove o uso de diversos instrumentos e técnicas de avaliação, tendo em conta a funcionalidade curricular de cada um deles.		
18. O coordenador de departamento, em articulação com os coordenadores de grupo disciplinar/ disciplina que integram o departamento, assegura a implementação de um sistema de avaliação formativa e integradora das diferentes capacidades e saberes.		
19. O coordenador de departamento define com os professores do departamento os objectivos e critérios de avaliação por ano e ciclo.		
20. Os departamentos revêem periodicamente a aplicação adequada dos critérios de avaliação.		
21. O director de turma, em articulação com o coordenador de departamento, assegura a adequação do currículo às turmas.		
22. O director de turma promove a adopção de estratégias de diferenciação pedagógica que favoreçam as aprendizagens.		
23. O director de turma regista e organiza a informação referente à consecução dos planos de acção educativa adoptados no conselho de turma.		

24. O director de turma promove formas de trabalho cooperativo entre os professores da turma.		
25. Os directores de turma disponibilizam horas de atendimento para os alunos.		
26. O director de turma acompanha o aluno na construção do seu percurso individual.		
27. O director de turma promove a participação dos pais/ encarregados de educação no processo ensino e aprendizagem.		
28. O conselho de turma analisa a situação da turma e identifica as características específicas dos alunos.		
29. O conselho de turma avalia os projectos interdisciplinares e o cumprimento dos objectivos definidos.		
30. O conselho de turma concebe e implementa actividades de complemento curricular.		
31. O conselho executivo, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica da escola e os professores, implementa o estudo acompanhado, como processo para diminuir o insucesso escolar.		
32. Os professores usam as tecnologias da informação e comunicação e outros recursos pedagógicos como forma de estimularem e prepararem os alunos para a aprendizagem independente.		
33. Os professores dinamizam o trabalho de grupo, entre os alunos, promovendo estratégias de diferenciação através de processos interactivos de aprendizagem e de ajuda.		
34. Os professores de uma mesma disciplina, em grupo, definem os recursos pedagógicos e avaliam a sua qualidade com vista à sua utilização nas situações de ensino e aprendizagem.		
35. Os professores de uma mesma disciplina, em grupo, constroem materiais e avaliam a sua operacionalidade com vista à sua utilização nas situações de ensino e aprendizagem.		
36. Os professores da turma planificam, em conjunto, o desenvolvimento das actividades a realizar com os alunos.		

37. Os professores utilizam metodologias que favorecem a participação dos alunos no processo de ensino e aprendizagem.		
38. Os professores da turma implementam estratégias conducentes ao desenvolvimento das competências transversais definidas no projecto educativo.		
39. Os professores promovem nos alunos o desenvolvimento de estratégias de estudo e aprendizagem.		
40. Os professores informam os alunos sobre as finalidades e os objectivos dos programas.		
41. Os professores entendem a avaliação como um elemento do processo de ensino e aprendizagem		
42. Os professores entendem a avaliação como instrumento de investigação do processo de ensino e aprendizagem.		
43. Os professores usam a avaliação diagnóstica e formativa de forma a poderem alterar as estratégias, visando as adequações do processo de ensino e a melhoria das aprendizagens.		
44. Os professores definem critérios e procedimentos de avaliação com os alunos, de modo a que estes aprendam a dimensão formadora da avaliação.		
45. Os professores informam os alunos sobre os critérios de avaliação que utilizam.		
46. Os professores desenvolvem um método de trabalho que facilita a auto-avaliação dos alunos.		
47. Os professores de cada turma efectuem registos sistemáticos sobre os progressos quantitativos dos alunos.		
48. Os professores de cada turma efectuem registos sistemáticos sobre os progressos dos alunos (aspectos descritivos/ qualitativos sobre aquisição de conhecimentos, competências, desenvolvimento de capacidades, atitudes e valores.		
49. Os professores de cada turma usam a informação recolhida, com vista à adopção de estratégias de diferenciação pedagógica e de adequação curricular.		

50. Os professores informam regularmente os seus alunos sobre os seus progressos nas aprendizagens.		
51. Os professores estabelecem com os alunos formas de organização de trabalho pedagógico necessárias à criação de um ambiente propício à aprendizagem.		
52. Os professores fomentam a participação democrática em situações de vivência quotidiana dos alunos, dentro e fora da escola.		
53. Os alunos têm professores tutores que os ajudam nas suas várias dificuldades.		
54. As melhorias introduzidas, na escola, são resultantes de uma avaliação sistemática dos processos.		

Sub-critério 5c

1. A escola concebe, estuda e implementa mecanismos de gestão curricular que favorecem o desenvolvimento das aprendizagens significativas dos alunos.		
2. A escola identifica e utiliza instrumentos de avaliação da gestão dos processos.		
3. A escola reconhece o impacto das novas tecnologias de informação e promove a sua aprendizagem.		
4. A escola desenvolve, com parceiros, novos perfis de competências dos alunos, ofertas educativas e novos serviços.		
5. A escola utiliza estudos de mercado, inquéritos às autarquias e entidades empregadoras (“clientes”), e outras formas de “feedback” para identificar as necessidades e expectativas dos “clientes” relativamente à oferta educativa, perfis de competências dos alunos à saída da escola e serviços à comunidade, tanto no momento actual como no futuro.		
6. A escola utiliza inquéritos aos alunos/ famílias, às autarquias e entidades empregadoras e outras formas de “feedback” para conhecer a percepção daqueles relativamente ao desempenho da escola e dos serviços que presta à comunidade.		

Sub-critério 5d

1. A escola define as suas ofertas educativas de acordo com as características do seu projecto educativo.		
2. A escola define as suas ofertas educativas, sobretudo as relativas aos cursos tecnológicos, de acordo com as exigências da comunidade local.		
3. A escola define as suas ofertas educativas, sobretudo as relativas aos cursos tecnológicos, de acordo com necessidades futuras de mão-de-obra de nível médio.		
4. A escola comunica e faz o marketing das suas ofertas educativas.		
5. A escola integra os seus formandos das áreas tecnológicas em empresas locais e outras.		
6. A escola entra em contacto com potenciais clientes dos seus serviços da escola.		
7. A escola promove formas para acompanhar os seus ex-alunos e o seu desempenho, em particular os dos cursos tecnológicos.		

Sub-critério 5e

1. A escola identifica perfis de competências de formandos relativamente às necessidades de prosseguimentos de estudos nas várias áreas científicas.		
2. A escola identifica perfis de competências de formandos relativamente às necessidades do mercado de trabalho/ saídas profissionais.		
3. A escola identifica perfis de competências de formandos relativamente às necessidades de empresas clientes da escola.		
4. A escola mantém contactos regulares com as empresas, autarquias e outros interessados, garantindo estágios, aos seus alunos nas áreas tecnológicas.		
5. A escola mantém um contacto permanente com os alunos, famílias e empresas, autarquias e outros interessados.		
6. A escola trata o "feedback" recebido no contacto permanente com os alunos, famílias, empresas, autarquias e outros interessados.		

7. A escola faz inquéritos regulares às empresas onde se encontram inseridos ex-alunos dos cursos tecnológico e usa outras formas de recolha de informação estruturada para determinar (e aumentar) os seus níveis de satisfação das empresas no que se refere à relação com a escola.		
8. A escola faz o seguimento dos seus alunos, em particular os dos cursos tecnológicos, de modo a determinar os seus níveis de satisfação relativamente à formação adquirida.		
9. A escola envolve-se proactivamente com os “clientes” de forma a ir ao encontro das suas necessidades, expectativas e preocupações.		
10. A escola utiliza o conhecimento adquirido para introdução de melhorias.		

Critério 7 – Resultados Pessoas

Sub-critério 7a

1. Estou satisfeita(o) com o clima/ ambiente da escola.		
2. Estou satisfeita(o) com as condições de trabalho que tenho na escola.		
3. O conselho executivo cria um clima de confiança.		
4. Os professores conhecem a missão, visão e valores da escola.		
5. Conheço a missão, visão e valores da escola.		
6. Conheço o projecto educativo da escola.		
7. Conheço o regulamento interno da escola.		
8. Nesta escola, há um manual de acolhimento, actualizado, para os novos professores.		
9. Nesta escola, procura-se que os professores recebam a formação adequada para o seu desenvolvimento profissional e pessoal.		
10. No departamento, os professores são ouvidos para definirem o plano anual de formação.		
11. Participo, na vida da escola, na organização do regulamento interno (metodologia, estrutura, reformulação).		

12. Participo, na vida da escola, na definição dos objectivos educativos da escola.		
13. Participo, na vida da escola, na elaboração do plano de formação.		
14. Participo, na vida da escola, na gestão dos programas curriculares.		
15. Participo, na vida da escola, na definição de metodologias de ensino.		
16. Participo, na vida da escola, na organização de actividades de complemento curricular.		
17. Participo, na vida da escola, na avaliação das aprendizagens.		
18. Participo, na vida da escola, na segurança da escola.		
19. Nesta escola, na atribuição do trabalho docente, tem-se em conta as necessidades específicas da tarefa.		
20. A escola apoia acções de formação que têm repercussão directa sobre as funções exercidas por docentes que desempenham cargos pedagógicos específicos e de gestão, que possam resultar num benefício e maior eficácia no seu desempenho.		
21. No departamento, os coordenadores de grupo disciplinar/ disciplina, em articulação com os professores do grupo/ disciplinas, identificam as necessidades de formação contínua do grupo.		
22. Nesta escola os professores são motivados a participarem e darem ideias sobre questões pedagógicas e outras relativas à vida da escola.		
23. O conselho executivo preocupa-se em facilitar aos professores os recursos necessários ao seu desempenho.		
24. O conselho executivo reconhece e valoriza o trabalho dos professores.		
25. O conselho executivo reconhece e valoriza o meu trabalho.		
26. A comunicação com o conselho executivo é fácil.		
27. O conselho executivo apoia e incentiva o trabalho de equipa e a relação interdepartamental.		

28. O conselho executivo apoia activamente todos os professores que têm iniciativas de inovação e de melhoria.		
29. O conselho executivo interessa-se pessoalmente na resolução conjunta dos problemas que alguns professores têm na sala de aula.		
30. A atitude do conselho executivo motiva os seus colaboradores.		
31. Na distribuição do trabalho docente tem-se em conta as capacidades profissionais de cada um.		
32. Os professores são motivados a participarem no planeamento estratégico da acção educativa e organização escolar.		
33. Os professores conhecem os projectos da escola.		
34. Acho que os projectos implementados são uma mais valia para a escola.		
35. Os professores participam nos planos de melhoria da escola.		
36. Os professores desenvolvem habitualmente trabalho de equipa.		
37. Os professores da turma desenvolvem um trabalho cooperativo.		
38. Nesta escola, as informações e decisões fundamentais do ministério da educação são divulgadas a todos os colaboradores.		
39. Nesta escola, sinto-me respeitada(o) e valorizada(o).		
40. Nesta escola os professores são respeitados e valorizados.		
41. Os professores podem sempre dar a sua opinião e são escutados.		
42. Nesta escola, os professores participam na tomada de decisões.		
43. Nesta escola, os professores trocam experiências e interajudam-se.		
44. Nesta escola, promove-se a investigação sobre práticas pedagógicas.		
45. Nesta escola sinto-me encorajada(o) a ser inovador e a desenvolver melhores práticas educativas.		

46. Nesta escola, encorajam-se os professores a serem inovadores e a desenvolverem melhores práticas educativas.		
47. Gosto do trabalho que desenvolvo na escola.		
48. Estou satisfeita(o) com os meus alunos.		
49. Estou satisfeita(o) com os alunos da escola.		
50. Nesta escola há uma boa articulação com as famílias.		
51. O nível de circulação da informação entre o conselho executivo e os professores é bom.		
52. A “intranet” é utilizada na comunicação interna vertical e horizontal.		
53. A escola está a corresponder às minhas expectativas.		
54. A escola mede, periodicamente, a percepção do pessoal docente sobre os vários aspectos do seu funcionamento, tais como: condições de trabalho na sala de aula e na escola, articulação escola/ comunidade, nível de informação, nível de participação, etc.		
55. A escola mede, periodicamente, alguns factores directamente relacionados com o grau de satisfação dos professores e a sua motivação, tais como: absentismo, nível de participação, queixas, etc.		
56. As actividades da escola e os resultados do seu desempenho são divulgados junto da comunidade local.		
57. A “intranet” é utilizada na comunicação interna, vertical e horizontal.		
58. Gosto/ gostaria de permanecer nesta escola.		
59. O conselho executivo é competente, dinâmico e sabe gerir os conflitos.		

Critério 9 – Resultados-Chave do Desempenho
Sub-critério 9a

1. O Conselho Executivo fez uma boa gestão do orçamento da escola.		
--	--	--

2. Os recursos económicos foram rentabilizados.		
3. O Conselho Executivo fez uma boa gestão dos espaços da escola.		
4. A escola integrou bem os novos professores.		
5. A escola atingiu os objectivos previstos no Projecto Educativo.		
6. Os professores tiveram em conta os princípios e valores do Projecto Educativo no funcionamento das turmas.		
7. A oferta educativa da escola foi adequada.		
8. As práticas educativas desenvolvidas foram adequadas e melhoraram o rendimento escolar dos alunos.		
9. O grau de desenvolvimento dos programas e das actividades escolares foi adequado ao nível de desenvolvimento intelectual dos alunos.		
10. Os alunos dos cursos tecnológicos têm tido uma fácil inserção no mundo do trabalho.		
11. O trabalho dá-me satisfação porque comprovo que os alunos fazem progressos na aprendizagem.		
12. O trabalho dá-me satisfação porque é valorizado pelas famílias.		
13. Estou satisfeita(o) com os resultados obtidos pelos alunos da escola.		
14. Estou satisfeita(o) com os resultados obtidos pelos alunos da escola.		
15. Os programas previstos nos currículos foram cumpridos.		
16. Os índices de retenção, com a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem, não aumentaram.		
17. Os critérios utilizados na constituição das turmas conduziram a um melhor aproveitamento e integração dos alunos.		

18. O Conselho Executivo organizou bem os horários da escola tendo em vista o acesso a modalidades de apoio, o estudo individual e a gestão flexível do currículo.		
19. A distribuição e organização do serviço docente foram boas.		
20. A constituição dos grupos disciplinares foi a adequada.		
21. A escola controla as faltas às aulas e os atrasos dos alunos.		
22. A escola controla o abandono escolar.		
23. A escola controla as faltas e atrasos dos professores.		
24. A formação que adquiri nas acções/ cursos de formação que frequentei reflectiu-se numa melhoria das práticas educativas.		
25. A escola geriu bem as actividades de complemento curricular.		
26. As actividades desenvolvidas (clubes e desporto, actividades de complemento curricular, projectos pedagógicos, etc.) mostraram-se adequadas ao contexto.		
27. As actividades desenvolvidas (clubes e desporto, actividades de complemento curricular, projectos pedagógicos, etc.) mostraram-se adequadas aos interesses dos alunos.		
28. Os equipamentos de apoio Educativo são bem aproveitados e utilizados com frequência nas aulas.		
29. Na escola, a nível do Conselho de Turma, dos Departamentos Curriculares/ Grupo Disciplinar e do Conselho pedagógico, foi feita uma análise dos resultados obtidos pelos alunos.		
30. A avaliação dos resultados efectuada levou à reflexão sobre a adequação das metodologias utilizadas e dos apoios educativos proporcionados.		
31. A avaliação dos resultados efectuada levou à revisão do Projecto educativo da Escola.		
32. Os meios de comunicação com a comunidade educativa, desenvolvidos pela escola foram eficazes.		
33. O clima de escola criado pela actuação do Conselho executivo contribuiu para o desenvolvimento da auto-estima dos professores da escola.		

Pessoal Não Docente

Critério 7 – Resultados Pessoas **Sub-critério 7a**

1. Estou satisfeita(o) com o clima/ ambiente da escola.		
2. Estou satisfeita(o) com as condições de trabalho que tenho na escola.		
3. O conselho executivo, com a sua actuação, cria um clima de confiança.		
4. O pessoal não docente conhece a missão, visão e valores da escola.		
5. Conheço a missão, visão e valores da escola.		
6. Conheço o projecto educativo da escola.		
7. Conheço o regulamento interno da escola.		
8. Nesta escola, procura-se que os funcionários recebam a formação adequada para o seu desenvolvimento profissional e pessoal.		
9. Nesta escola, os funcionários são ouvidos para definirem o plano anual de formação.		
10. Nesta escola, na atribuição do trabalho tem-se em conta as necessidades específicas da tarefa.		
11. O conselho executivo preocupa-se em facilitar aos funcionários os recursos necessários ao seu desempenho.		
12. O conselho executivo reconhece e valoriza o trabalho dos funcionários.		
13. O conselho executivo reconhece e valoriza o meu trabalho.		
14. A comunicação com os órgãos de gestão é fácil.		
15. O conselho executivo apoia e incentiva o trabalho em equipa.		
16. O conselho executivo interessa-se pessoalmente na resolução conjunta dos problemas que surgem.		

17. O conselho executivo apoia todos os que têm iniciativas de inovação e melhoria.		
18. A atitude do conselho executivo motiva os seus colaboradores.		
19. O conselho executivo reconhece as iniciativas e criatividade dos funcionários.		
20. Nesta escola, na distribuição do trabalho tem-se em conta as capacidades profissionais de cada um.		
21. Nesta escola, todos os funcionários conhecem a sua função e respectivas tarefas.		
22. Nesta escola, os funcionários são motivados a participarem em reuniões de discussão sobre melhorias de procedimentos e processos.		
23. Nesta escola, é potenciada a polivalência dos funcionários nomeadamente através da rotação de postos de trabalho (turnover).		
24. Nesta escola, os funcionários recebem formação para fazer trabalho em equipa.		
25. Nesta escola, os funcionários participam activamente na organização da vida na escola, no âmbito que lhes diz respeito.		
26. Nesta escola, participo activamente na organização da vida da escola, no âmbito das minhas competências.		
27. Nesta escola, os funcionários conhecem e estão familiarizados com os conceitos de qualidade e de gestão pela qualidade total.		
28. Eu conheço e estou familiarizada(o) com os conceitos de qualidade e de gestão pela qualidade total.		
29. Nesta escola, os funcionários participam nos planos de melhoria da escola.		
30. Nesta escola, eu participo nos planos de melhoria da escola.		
31. os funcionários desenvolvem habitualmente trabalho em equipa.		
32. Os funcionários da mesma área desenvolvem um trabalho cooperativo.		

33. Nesta escola, sinto-me respeitada(o) e valorizada(o).		
34. nesta escola valorizam-se as diferentes culturas e saberes.		
35. Nesta escola, os funcionários podem sempre dar a sua opinião e são escutados.		
36. Nesta escola, os funcionários participam na tomada de decisões.		
37. nesta escola, eu participo na tomada de decisões.		
38. Nesta escola, os funcionários propõem inovações, que são consideradas sempre que possível.		
39. Nesta escola, os funcionários são felicitados pessoalmente quando fazem um bom trabalho.		
40. Nesta escola, a manifestação de apreço é feita publicamente no local de trabalho.		
41. Nesta escola, o conselho executivo apoia os funcionários na resolução de problemas pessoais e profissionais.		
42. Nesta escola, é ministrada uma formação inicial sobre o serviço, a todos os novos funcionários.		
43. Nesta escola, há um manual de acolhimento, actualizado, para os novos funcionários.		
44. Nesta escola, as informações e decisões fundamentais do ministério da educação são divulgadas a todos os colaboradores.		
45. Nesta escola, os funcionários que beneficiaram de formação profissional comunicam formalmente aos colegas o que aprenderam.		
46. Nesta escola, sentimo-nos encorajados a desenvolver melhores práticas na nossa área de trabalho.		
47. O conselho executivo proporciona aos funcionários um horário flexível de forma a compatibilizarem a sua vida profissional com a sua familiar.		
48. Gosto do trabalho que desenvolvo na escola.		

49. Estou satisfeita(o) com os professores da escola.		
50. Estou satisfeita(o) com os alunos da escola.		
51. Nesta escola há uma boa articulação com as famílias e com a comunidade em geral.		
52. O nível de circulação da informação entre o conselho executivo e os serviços da escola é bom.		
53. A escola está a corresponder às minhas expectativas.		
54. A escola avalia periodicamente a satisfação dos funcionários, nomeadamente através de inquéritos, reuniões, etc., nos vários aspectos, tais como: condições de trabalho, nível de comunicação, opções de formação, atendimento do público, etc..		
55. A escola mede periodicamente alguns factores directamente relacionados com o grau de satisfação dos funcionários e a sua motivação, tais como: absentismo, rotação de pessoal, nível de participação, queixas, etc.		
56. A escola dispõe de bar, refeitório, vestiário e outros apoios que facilitam a vida dos funcionários.		
57. A “intranet” é utilizada na comunicação interna, vertical e horizontal.		
58. O sistema de avaliação utilizado para avaliação de desempenho dos funcionários tem em conta o contributo de cada um para o cumprimento dos objectivos fixados.		
59. Gosto/ gostaria de permanecer nesta escola.		
60. O conselho executivo é competente, dinâmico e sabe gerir os conflitos.		

Alunos

Critério 6 – Resultados Clientes **Sub-critério 6a**

1. Conheço o Projecto Educativo da Escola.		
2. Conheço o Regulamento Interno da escola.		

3. Na escola, pediram a opinião dos alunos para a elaboração do Regulamento Interno da escola.		
4. Dei opinião sobre o Regulamento Interno.		
5. Gosto de estar nesta escola.		
6. O ensino que eu recebo corresponde ao que eu esperava desta escola.		
7. Tenho confiança nesta escola.		
8. Sinto-me seguro e acompanhado, nesta escola.		
9. Estou satisfeito com a forma como me ensinam nesta escola.		
10. Os professores da minha turma dialogam com os alunos da turma.		
11. Os professores da minha turma informam os alunos da turma sobre as finalidades e os objectivos das disciplinas.		
12. Os professores da minha turma apontam-nos os nossos progressos e dificuldades, ao longo do processo de avaliação contínua.		
13. Os professores da minha turma usam as tecnologias de informação e comunicação e outros recursos pedagógicos e estimulam e preparam os alunos da turma para uma aprendizagem independente.		
14. Os alunos sentem-se à vontade, na sala de aula, para expressarem as suas dúvidas.		
15. Tenho um professor tutor.		
16. Estou satisfeito com o meu professor tutor.		
17. Os alunos sentem-se respeitados.		
18. Nesta escola valorizam-se as diferentes culturas e saberes.		
19. Os professores atendem-me quando os procuro para tratar de qualquer assunto.		
20. Os auxiliares de acção educativa da escola atendem-me bem quando os procuro para tratar qualquer assunto.		
21. Nesta escola respeitamo-nos uns aos outros.		

22. Nesta escola sinto-me integrado.		
23. Sei a quem me dirigir na escola, conforme o assunto que quero tratar.		
24. Os serviços da escola estão bem sinalizados e orientam bem as pessoas que não conhecem a escola.		
25. Na minha escola existe um sistema de controlo de entradas e saídas e que funciona.		
26. Nos serviços de secretaria é usado o sistema de marcação de vez.		
27. Os serviços de secretaria têm instalações adequadas para o atendimento do público em termos de acessibilidade e de espaço.		
28. Os funcionários que lidam habitualmente com o público (pessoal da secretaria, auxiliares da acção educativa, vigilantes, funcionário da portaria, outros) estão claramente identificados.		
29. O Director de Turma tem afixado, em local visível, o horário de atendimento dos alunos e pais/ encarregados de educação.		
30. Na minha escola há garantia de privacidade do atendimento aos alunos e famílias.		
31. O atendimento aos alunos e ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês.		
32. Na minha escola são aceites e são dadas respostas a pedidos feitos oralmente, por telefone, por fax ou outros meios electrónicos (e-mail, etc.).		
33. Os pais/ encarregados de educação estão informados dos meios através dos quais podem pedir informações e esclarecimentos e fazer reclamações.		
34. Na minha escola há um sistema de registo dos pedidos de informação/ reclamações e das respostas dadas, de fácil acesso.		
35. As informações prestadas, quer aos alunos, quer às famílias são sempre exactas, claras e actualizadas.		
36. Na secretaria/ locais de atendimento estão disponíveis impressos/ formulários.		
37. Na minha escola existe um livro de reclamações.		

38. As pessoas convocadas são atendidas á hora marcada.		
39. As convocatórias aos pais/ encarregados de educação e aos alunos são feitas com a antecedência adequada, com a indicação clara do assunto a tratar e com a indicação da hora e local de atendimento.		
40. Na secretaria existem meios de pagamento electrónico (ex. Multibanco).		
41. Participo e tomo iniciativas nas actividades da escola.		
42. As minhas opiniões são tidas em consideração.		
43. O Director de Turma promove a participação dos nossos pais/ encarregados de educação no processo de ensino e aprendizagem.		
44. Há uma boa relação entre professores e alunos.		
45. Tenho confiança nos meus professores.		
46. Os alunos dispõem de circuitos adequados para efectuar as reclamações sobre o funcionamento da escola.		
47. Os alunos sentem-se à vontade para reclamarem ou darem opiniões.		
48. As regras de disciplina da escola favorecem a convivência democrática e cívica.		
49. As regras de disciplina da escola incutem o respeito pelos outros.		
50. As regras de disciplina da escola incutem o respeito pela preservação do ambiente.		
51. Os conflitos são resolvidos com justiça e de forma pedagógica.		
52. Digo aos meus amigos para virem para a minha escola.		
53. Estou satisfeito com as actividades de complemento curricular.		
54. Os professores da minha turma dinamizam o trabalho de grupo entre os alunos da turma e promovem estratégias de cooperação entre nós através de processos interactivos de aprendizagem e interajuda.		
55. Os professores da minha turma definem e combinam os critérios de avaliação com os alunos da turma.		

56. Os professores da minha turma desenvolvem com os alunos da turma um método de trabalho que propicia a sua auto-avaliação.		
57. Os professores da minha turma desenvolvem com os alunos da turma formas de organização do trabalho pedagógico que criam um ambiente propício à aprendizagem.		
58. Os professores da minha turma utilizam metodologias que favorecem a participação dos alunos da turma no processo de ensino e aprendizagem.		
59. Os professores da minha turma, no início do ano, informaram os alunos sobre os programas das disciplinas, suas finalidades e objectivos.		
60. Os meus professores dão-me orientações sobre como estudar.		
61. Os professores incutem-me hábitos de estudo e de trabalho autónomo.		
62. Os professores motivam-me para a aprendizagem ao longo da vida.		
63. Estou informado sobre as actividades que se realizam na escola.		
64. Estou informado sobre os serviços de apoio existentes.		
65. Na escola orientam-me sobre a escolha da minha profissão.		
66. O ensino que recebo é de qualidade.		
67. Estou satisfeito com os manuais escolares adoptados pela escola.		
68. Os programas das disciplinas são cumpridos.		
69. Na escola não tenho tempos mortos.		
70. Os programas e as actividades de complemento curricular existentes desenvolvem competências pessoais e sociais.		
71. O tempo de aprendizagem está bem aproveitado.		
72. Sinto-me justamente avaliado.		
73. Estou satisfeito com os meus resultados académicos.		
74. Gosto de estar na minha turma.		

75. Os professores da minha turma raramente faltam.		
76. A organização e o funcionamento da escola são bons.		
77. Obtenho sempre, atempadamente, respostas às questões que coloco.		
78. A escola preocupa-se com a segurança na circulação dos alunos à entrada e saída da escola.		
79. Estou satisfeito com as instalações que a escola tem.		
80. As instalações da escola estão bem aproveitadas.		
81. As instalações da escola são mantidas num estado de conservação, higiene e segurança.		
82. Os alunos contribuem para a conservação, higiene e segurança das instalações da escola.		
83. Estou contente com o ambiente e o espaço físico da escola.		
84. A escola proporciona-me um bom clima e ambiente de trabalho.		
85. Os meus pais/ encarregados de educação estão bem informados sobre as actividades escolares.		
86. Os meus pais/ encarregados de educação estão bem informados sobre o meu aproveitamento.		
87. Os meus pais/ encarregados de educação estão bem informados sobre as acções de orientação vocacional desenvolvidas na escola.		
88. Os serviços de secretaria (atendimento, matrículas, etc.) estão bem organizados.		
89. A escola faz, periodicamente, inquéritos aos alunos e aos pais/ encarregados de educação para avaliar o seu grau de satisfação com a escola.		
90. Na escola existe um Serviço de Psicologia e Orientação – SPO.		
91. O apoio dado pelo Serviço de Psicologia e Orientação – SPO ajudou-me na construção do meu projecto escolar.		
92. O Núcleo de Apoio Educativo contribui para melhorar o processo de aprendizagem dos alunos.		

93. A escola preocupa-se em desenvolver actividades que promovem o conhecimento sobre os cursos do ensino superior.		
94. Gosto do ambiente que se vive nesta escola.		
95.O Conselho Executivo é competente e dinâmica.		
96. Direcção Executiva sabe gerir, com justiça, os conflitos que surgem na escola.		

Critério 9 – Resultados-Chave do Desempenho

Sub-critério 9a

1. A oferta educativa foi adequada.		
2. Os alunos da escola, na sua maioria, obtiveram bons resultados escolares no final do curso.		
3. Os alunos da minha turma, na sua maioria, obtiveram bons resultados escolares.		
4. As práticas educativas desenvolvidas foram adequadas e contribuíram para melhorar o rendimento escolar dos alunos.		
5. As práticas educativas desenvolvidas foram adequadas e contribuíram para melhorar o meu rendimento.		
6. O grau de desenvolvimento dos programas e das actividades escolares foi adequado ao desenvolvimento intelectual dos alunos.		
7. A avaliação, na minha turma, esteve de acordo com o ensino ministrado nas aulas.		
8. As minhas notas finais traduzem bem o meu estado de aprendizagem.		
9. Os processos de ensino e aprendizagem desenvolvidos na escola têm evitado o aumento do número de repetentes.		
10. O que aprendo na escola vai-me ser útil no futuro.		
11. Os professores cumpriram o calendário escolar.		

12. Os professores foram sempre pontuais relativamente ao horário da turma.		
13. A escola controlou as faltas de presença dos alunos nas aulas e os atrasos.		
14. A escola preocupou-se com a integração dos novos alunos e com as relações deles com os colegas e com os professores.		
15. Os eventos promovidos pela escola contribuíram para a integração dos alunos na escola e o desenvolvimento de um sentimento de pertença.		
16. Os eventos promovidos pela escola contribuíram para a integração dos alunos na escola e o desenvolvimento de um sentimento de pertença.		
17. A escola desenvolveu actividades expressamente dirigidas aos pais/ encarregados de educação (convívios, debates, cursos de índole prática, etc.), que contribuíram para a aproximação destes à escola.		
18. Conheço o Regulamento Interno da Escola		
19. Estou satisfeito com o Regulamento Interno.		
20. A escola diminuiu os casos de indisciplina.		
21. A escola motivou a participação dos alunos na dinamização de clubes e núcleos temáticos na escola.		
22. A escola geriu bem a Biblioteca.		
23. A escola geriu bem o Centro de Recursos.		
24. A escola geriu bem o bar e a cantina.		
25. A escola geriu bem as actividades de complemento curricular.		
26. O Conselho Executivo organizou bem a distribuição das turmas e os horários de acordo com as instalações da escola.		
27. O Conselho executivo aproveitou bem as instalações da escola.		

28. A escola aplicou bem os recursos económicos de que dispunha.		
29. Sinto-me bem nesta escola.		
30. Tenho orgulho em ser aluno desta escola.		

Encarregados de Educação

Critério 6 – Resultados Cliente Sub-critério 6a

1. Conheço o Projecto Educativo da Escola.		
2. Conheço o Regulamento Interno da escola.		
3. O ensino que é dado ao(s) meu(s) filho(s)/ educando(s) responde às minhas expectativas.		
4. Tenho confiança na escola.		
5. Sinto que há segurança na escola e um bom acompanhamento dos alunos.		
6. A escola preocupa-se com a segurança na circulação dos alunos à entrada e saída da escola.		
7. Estou satisfeito(a) por o(s) meu(s) filho(s) frequentarem esta escola.		
8. Gosto da maneira como ensinam o(s) meu(s) filho(s).		
9. Os alunos têm professores tutores que os ajudam nas suas dificuldades.		
10. Estou satisfeito com o apoio dado pelo professor tutor ao(s) meu(s) filho(s).		
11. Sou informado periodicamente, sobre os progressos e dificuldades do(s) meu(s) filho(s).		
12. Estou satisfeito com os resultados académicos do(s) meu(s) filho(s).		
13. Estou satisfeito com o atendimento que a escola proporciona aos pais/ encarregados de educação.		
14. Conheço o horário de atendimento aos pais/ encarregados de educação.		

15. O meu horário de atendimento é adequado.		
16. Sei a quem me dirigir, na escola, consoante o assunto que quero tratar.		
17. As famílias são incentivadas a participarem nas actividades escolares.		
18. Sinto-me respeitado pelo pessoal docente da escola.		
19. Sinto-me respeitado pelo pessoal não docente da escola.		
20. Participo nas actividades da escola.		
21. Na escola existem circuitos adequados para efectuar reclamações sobre a organização da escola.		
22. Na escola há um livro de reclamações.		
23. As regras de disciplina na escola desenvolvem o sentido da responsabilidade e fomentam um bom clima escolar.		
24. Recebo orientação sobre como o(s) meu(s) filho(s)/ educando(s) devem estudar.		
25. A escola promove informação sobre os cursos e as saídas vocacionais.		
26. Sei da existência do Serviço de Psicologia e Orientação da escola.		
27. O serviço de Psicologia e Orientação apoia os nossos filhos nas escolhas vocacionais.		
28. Sei da existência do Núcleo de Apoio Educativo.		
29. O Núcleo de Apoio Educativo contribui para melhorar o processo de aprendizagem dos alunos.		
30. A escola preocupa-se em desenvolver actividades que promovem o conhecimento sobre os cursos ministrados no ensino superior.		
31. A escola preocupa-se em desenvolver no(s) meu(s) filho(s) o respeito pelos outros e o espírito de tolerância.		
32. Os conflitos que surgem na escola resolvem-se com justiça.		
33. Tenho recomendado esta escola a outras famílias/ amigos.		

34. Estou informado sobre as actividades de complemento curricular.		
35. Estou satisfeito com os programas educativos da escola.		
36. Estou satisfeito com as actividades de complemento curricular.		
37. Estou informado sobre as actividades da escola e sobre os serviços de apoio que oferece.		
38. Estou satisfeito com os serviços de apoio da escola (Biblioteca, bar, refeitório, etc.).		
39. As famílias são motivadas a participarem na construção do Projecto Educativo da escola.		
40. Os pais/ encarregados de educação participam nas actividades da escola.		
41. O ensino que o(s) meu(s) filho(s) têm é um ensino de qualidade.		
42. O tempo de aprendizagem em sala de aula é bem aproveitado.		
43. Na escola não há tempos mortos.		
44. Os professores desenvolvem no(s) meu(s) filho(s), hábitos de estudo e de trabalho autónomo.		
45. Os programas e as actividades de complemento curricular desenvolvem competências pessoais e sociais nos alunos.		
46. A escola desenvolve no(s) meu(s) filho(s) o gosto e a capacidade de aprendizagem contínua.		
47. Considero os processos de avaliação dos alunos adequados e articulados com o ensino que é ministrado na escola.		
48. Somos correctamente tratados na escola.		
49. Na escola há garantia de privacidade no atendimento às famílias.		
50. A escola colabora com as famílias para evitar que os alunos falem às aulas.		
51. A escola preocupa-se em responder sempre e atempadamente às questões que coloco.		
52. Estamos satisfeitos com as instalações da escola.		

53. As instalações da escola são mantidas num estado de conservação, higiene e segurança.		
54. O pessoal não docente da escola atende-me quando os procuro para tratar qualquer assunto.		
55. Os serviços da escola estão bem sinalizados e orientam bem as pessoas que não conhecem a escola.		
56. Na escola existe um sistema de controlo de entradas e saídas e que funciona.		
57. Nos serviços de secretaria é usado o sistema de marcação de vez.		
58. Nos serviços de secretaria o atendimento é personalizado.		
59. Os serviços de secretaria têm instalações adequadas para o atendimento do público em termos de acessibilidade e de espaço.		
60. Os funcionários que lidam habitualmente com o público. (pessoal de secretaria, auxiliares da acção educativa, vigilantes, funcionário da portaria, outros) estão claramente identificados.		
61. O Director de Turma tem afixado, em local visível, o horário de atendimento dos alunos e pais/ encarregados de educação.		
62. O Director de Turma comunica aos pais/ encarregados de educação o horário de atendimento.		
63. O atendimento aos alunos e ao público em geral é feito de forma eficaz e cortês.		
64. Sou sempre atendido de forma eficaz e cortês.		
65. Na escola são aceites e são dadas respostas a pedidos feitos oralmente, por telefone, por fax, ou outros meios electrónicos (e-mail, etc.).		
66. Os pais/ encarregados de educação estão informados dos meios através dos quais podem pedir informações e esclarecimentos e fazer reclamações.		
67. Na escola há um registo dos pedidos de informação/ reclamações e das respostas dadas, de fácil acesso.		
68. As informações prestadas, quer aos alunos, quer às famílias são sempre exactas, claras e actualizadas.		

69. Na secretaria/ locais de atendimento estão disponíveis impressos/ formulários e valores selados.		
70. As convocações aos pais/ encarregados de educação e aos alunos são feitas com a antecedência adequada, com a indicação clara do assunto a tratar e com a indicação da hora e local de atendimento.		
71. As pessoas convocadas são atendidas à hora marcada, sem adiamento.		
72. Na secretaria existem meios de pagamento electrónico (ex. Multibanco).		
73. Participo e tomo iniciativas nas actividades da escola.		
74. As minhas opiniões são tidas em consideração.		
75. As opiniões das famílias são tidas em consideração.		
76. O Director de Turma promove a participação dos nossos pais/ encarregados de educação no processo de ensino e aprendizagem.		
77. Há uma boa relação entre os professores e os alunos.		
78. Tenho confiança nos professores do(s) meu(s) filho(s).		
79. Tenho confiança no pessoal docente e no pessoal não docente da escola.		
80. Os alunos dispõem de circuitos adequados para efectuar as reclamações sobre o funcionamento da escola.		
81. Os alunos sentem-se à vontade para reclamarem ou darem opiniões.		
82. As regras de disciplina favorecem a convivência democrática e cívica.		
83. As regras de disciplina da escola incutem o respeito pelos outros.		
84. As regras da escola incutem o respeito pela preservação do ambiente.		
85. Os conflitos são resolvidos com justiça e de forma pedagógica.		
86. Os alunos têm uma caderneta onde são averbadas todas as informações que lhes dizem respeito e que serve para comunicar com os pais/ encarregados de educação.		
87. Os professores fomentam a participação democrática dos alunos na sua vivência quotidiana, dentro e fora da escola.		

88. Há uma boa relação entre pais/ encarregados de educação e professores.		
89. Tenho uma boa relação com os professores do(s) meu(s) filho(s).		
90. A escola comunica com os pais/ encarregados de educação de forma clara e simples.		
91. A organização e o funcionamento da escola são bons.		
92. A escola faz, periodicamente, inquéritos às famílias para conhecer o seu grau de satisfação em relação à escola.		
93. O Conselho Executivo da escola é competente, dinâmico e sabe gerir os conflitos que surgem.		

Vários Elementos da Comunidade Educativa

Critério 8 – Resultados Sociedade Sub-critério 8a

1. A escola colabora com instituições de educação (outras escolas, institutos universidades/ faculdades) em programas de desenvolvimento comunitário.		
2. A escola colabora com outras escolas em programas conjuntos de defesa do ambiente e preservação dos recursos naturais.		
3. A escola tem boas relações com as escolas/ instituições do seu concelho.		
4. A escola tem boas relações com a autarquia e com a sua junta de freguesia.		
5. A imagem da escola, na comunidade em que está inserida, é boa.		
6. A escola colabora em actividades culturais do seu concelho.		
7. O comportamento dos alunos fora da escola demonstra civismo e ajuda a melhorar a imagem da escola.		
8. A comunidade é incentivada a colaborar nas actividades realizadas na escola.		
9. A escola promove nos alunos o conhecimento da cultura local e regional.		
10. A escola participa em actividades conjuntas, de várias ordens, com outras escolas da zona.		
11. A escola tem um jornal/ revista/ boletim informativo que serve para dar a conhecer no concelho as suas actividades.		
12. Participo, na vida da escola, na definição dos objectivos educativos da escola.		

13. A escola tem um SITE na INTERNET feito pela própria escola, com a descrição das suas actividades e outras informações de interesse.		
14. A escola facilita a utilização das suas instalações às associações do concelho, quando solicitada.		
15. A escola estabelece protocolos/ parcerias com empresas/ instituições locais.		
16. A escola empenha-se para que o nível educativo e formativo do concelho melhore.		
17. A escola desenvolve projectos de índole lúdica e cultural, fora do horário lectivo.		
18. A escola promove iniciativas que proporcionam à comunidade, experiências e conhecimentos sobre práticas profissionais.		
19. A escola proporciona aos seus alunos estágios e outras experiências de contacto com o mundo do trabalho.		
20. Os cursos tecnológicos ministrados na escola constituem resposta às necessidades locais e regionais.		
21. A escola colabora nas actividades desportivas do concelho.		
22. A escola envolve em acções de solidariedade social.		
23. A escola envolve-se em projectos de administração local (autarquia e junta de freguesia).		
24. A administração local reconhece o mérito da escola e apoia as suas actividades.		
25. A escola proporciona visitas de estudo e outras experiências de contacto com o exterior.		
26. A escola participa em iniciativas de âmbito europeu.		
27. A escola preocupa-se em evitar que o seu funcionamento prejudique a vizinhança.		
28. A escola preocupa-se com a segurança na circulação dos alunos à entrada e saída da escola.		
29. A escola preocupa-se com a preservação do ambiente.		
30. A escola tem uma política de prevenção de riscos de funcionamento, nomeadamente de riscos para a saúde.		
31. A escola tem um horário de funcionamento e de atendimento que responde às necessidades da população que a escola serve.		
32. A escola desenvolve iniciativas de ordem cultural que contribuem para esclarecer a população local sobre assuntos da actualidade.		
33. A escola tem uma Carta de Qualidade.		

Anexo 3 – Tabelas de distribuição/ média das respostas

Tabela 1 – Distribuição/ média das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 1a pelos participantes na auto-avaliação.

Percepção (%)							Diferença	Importância (%)						
Q	1	2	3	4	NR	Média		Média	Q	1	2	3	4	NR
1	1,4	11,1	33,3	22,2	31,9	3,12	-0,45	3,57	1a	1,4	1,4	29,2	51,4	16,7
2	5,6	26,4	25,0	4,2	38,9	2,45	-0,87	3,32	2a	0,0	2,8	48,6	27,8	20,8
3	4,2	31,9	31,9	12,5	19,4	2,66	-0,73	3,39	3a	0,0	5,6	44,4	41,7	8,3
4	0,0	15,3	51,4	19,4	13,9	3,05	-0,57	3,62	4a	0,0	2,8	29,2	59,7	8,3
5	8,3	20,8	48,6	13,9	8,3	2,74	-0,95	3,69	5a	0,0	1,4	27,8	68,1	2,8
6	5,6	23,6	44,4	13,9	12,5	2,76	-0,39	3,15	6a	0,0	5,6	34,7	54,2	5,6
7	9,7	27,8	38,9	13,9	9,7	2,63	-1,07	3,7	7a	0,0	1,4	26,4	68,1	4,2
8	1,4	15,3	43,1	30,6	9,7	3,14	-0,4	3,54	8a	0,0	0,0	44,4	52,8	2,8
9	1,4	13,9	47,2	19,4	18,1	3,03	-0,54	3,57	9a	0,0	1,4	36,1	52,8	9,7
10	1,4	26,4	40,3	18,1	13,9	2,87	-0,62	3,49	10a	0,0	1,4	44,4	47,2	6,9
11	1,4	16,7	54,2	19,4	8,3	3	-0,41	3,41	11a	0,0	2,8	51,4	41,7	4,2
12	4,2	22,2	41,7	16,7	15,3	2,84	-0,57	3,41	12a	0,0	4,2	45,8	41,7	8,3
13	4,2	11,1	44,4	30,6	9,7	3,12	-0,38	3,5	13a	0,0	4,2	38,9	51,4	5,6
14	4,2	18,1	45,8	16,7	15,3	2,89	-0,44	3,33	14a	0,0	2,8	52,8	31,9	12,5
15	8,3	25,0	34,7	19,4	12,5	2,75	-0,59	3,34	15a	0,0	6,9	48,6	38,9	5,6
16	11,1	41,7	23,6	8,3	15,3	2,34	-1	3,34	16a	0,0	1,4	55,6	31,9	11,1
17	1,4	13,9	54,2	16,7	13,9	3	-0,4	3,4	17a	0,0	2,8	48,6	38,9	9,7
18	0,0	8,3	55,6	15,3	20,8	3,09	-0,25	3,34	18a	0,0	2,8	52,8	33,3	11,1
19	1,4	18,1	37,5	31,9	11,1	3,13	-0,42	3,55	19a	0,0	1,4	38,9	52,8	6,9
20	4,2	26,4	44,4	18,1	6,9	2,82	-0,68	3,5	20a	0,0	6,9	34,7	55,6	2,8
21	8,3	25,0	48,6	15,3	2,8	2,73	-0,87	3,6	21a	0,0	1,4	37,5	61,1	0,0
22	6,9	22,2	38,9	25,0	6,9	2,88	-0,73	3,61	22a	0,0	1,4	34,7	61,1	2,8
23	4,2	15,3	44,4	27,8	8,3	3,05	-0,58	3,63	23a	0,0	2,8	30,6	63,9	2,8
24	4,2	20,8	50,0	11,1	13,9	2,79	-0,64	3,43	24a	0,0	5,6	43,1	45,8	5,6
25	6,9	19,4	43,1	16,7	13,9	2,81	-0,64	3,45	25a	0,0	4,2	44,4	47,2	4,2
26	6,9	40,3	27,8	8,3	16,7	2,45	-0,97	3,42	26a	0,0	2,8	51,4	44,4	1,4
27	16,7	41,7	22,2	4,2	15,3	2,16	-1,28	3,44	27a	0,0	1,4	51,4	44,4	2,8
28	4,2	36,1	19,4	8,3	31,9	2,47	-0,87	3,34	28a	0,0	4,2	48,6	33,3	13,9
29	8,3	34,7	23,6	2,8	30,6	2,3	-1,03	3,33	29a	0,0	2,8	52,8	31,9	12,5
30	19,4	31,9	20,8	5,6	22,2	2,16	-1,07	3,23	30a	1,4	4,2	61,1	29,2	4,2
31	2,8	29,2	41,7	11,1	15,3	2,72	-0,5	3,22	31a	0,0	8,3	55,6	29,2	6,9
32	2,8	25,0	43,1	11,1	18,1	2,76	-0,56	3,32	32a	0,0	6,9	50,0	37,5	5,6
33	2,8	20,8	48,6	13,9	13,9	2,85	-0,51	3,36	33a	0,0	2,8	55,6	37,5	4,2
34	4,2	19,4	48,6	13,9	13,9	2,84	-0,44	3,28	34a	1,4	5,6	51,4	34,7	6,9
35	2,8	26,4	38,9	11,1	20,8	2,74	-0,68	3,42	35a	0,0	1,4	51,4	40,3	6,9
36	5,6	9,7	55,6	13,9	15,3	2,92	-0,52	3,44	36a	0,0	2,8	45,8	43,1	8,3
37	4,2	16,7	45,8	12,5	20,8	2,84	-0,66	3,5	37a	0,0	0,0	45,8	45,8	8,3
38	4,2	9,7	50,0	22,2	13,9	3,05	-0,52	3,57	38a	0,0	1,4	37,5	54,2	6,9
39	9,7	31,9	36,1	2,8	19,4	2,4	-1,01	3,41	39a	0,0	1,4	51,4	38,9	8,3
40	9,7	30,6	27,8	2,8	29,2	2,33	-1,05	3,38	40a	0,0	4,2	47,2	37,5	11,1
41	6,9	27,8	34,7	6,9	23,6	2,55	-0,84	3,39	41a	0,0	1,4	51,4	36,1	11,1
42	19,4	27,8	22,2	4,2	26,4	2,15	-1,17	3,32	42a	0,0	6,9	45,8	34,7	12,5
43	4,2	29,2	40,3	5,6	20,8	2,6	-0,61	3,21	43a	0,0	6,9	58,3	26,4	8,3
44	5,6	26,4	43,1	5,6	19,4	2,6	-0,82	3,42	44a	0,0	4,2	44,4	41,7	9,7

45	5,6	19,4	45,8	5,6	23,6	2,67	-0,73	3,4	45a	0,0	5,6	43,1	41,7	9,7
46	16,7	12,5	27,8	9,7	33,3	2,46	-0,71	3,17	46a	1,4	11,1	43,1	27,8	16,7
47	2,8	26,4	30,6	5,6	34,7	2,6	-0,65	3,25	47a	0,0	2,8	55,6	23,6	18,1
48	1,4	18,1	38,9	5,6	36,1	2,76	-0,5	3,26	48a	0,0	4,2	51,4	25,0	19,4
49	0,0	5,6	45,8	18,1	30,6	3,18	-0,16	3,34	49a	0,0	1,4	51,4	29,2	18,1
50	5,6	16,7	37,5	4,2	36,1	2,63	-0,65	3,28	50a	0,0	1,4	54,2	23,6	20,8
51	1,4	11,1	43,1	8,3	36,1	2,91	-0,38	3,29	51a	0,0	2,8	51,4	26,4	19,4
52	4,2	11,1	41,7	6,9	36,1	2,8	-0,48	3,28	52a	0,0	5,6	47,2	27,8	19,4
53	2,8	6,9	37,5	8,3	44,4	2,93	-0,32	3,25	53a	1,4	4,2	43,1	25,0	26,4

Tabela 2 – Distribuição/ média das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 1b pelos participantes na auto-avaliação.

Percepção (%)							Diferença	Importância (%)						
Q	1	2	3	4	NR	Média		Média	Q	1	2	3	4	NR
1	0,0	13,9	59,7	12,5	13,9	2,98	-0,55	3,53	1a	0,0	1,4	41,7	51,4	5,6
2	0,0	11,1	56,9	19,4	12,5	3,1	-0,48	3,58	2a	0,0	0,0	40,3	55,6	4,2
3	2,8	15,3	52,8	13,9	15,3	2,92	-0,45	3,37	3a	0,0	2,8	52,8	37,5	6,9
4	5,6	26,4	36,1	8,3	23,6	2,62	-0,77	3,39	4a	0,0	5,6	43,1	40,3	11,1
5	4,2	33,3	38,9	2,8	20,8	2,51	-0,79	3,3	5a	1,4	2,8	51,4	31,9	12,5
6	6,9	25,0	29,2	20,8	18,1	2,78	-0,91	3,69	6a	0,0	2,8	22,2	63,9	11,1
7	6,9	29,2	23,6	16,7	23,6	2,65	-1,09	3,74	7a	0,0	1,4	19,4	65,3	13,9
8	2,8	5,6	58,3	12,5	20,8	3,02	-0,46	3,48	8a	0,0	1,4	43,1	43,1	12,5
9	2,8	16,7	36,1	27,8	16,7	3,07	-0,54	3,61	9a	0,0	0,0	34,7	54,2	11,1
10	13,9	18,1	43,1	16,7	8,3	2,68	-1	3,68	10a	0,0	2,8	25,0	66,7	5,6
11	4,2	12,5	38,9	30,6	13,9	3,11	-0,61	3,72	11a	0,0	0,0	25,0	65,3	9,7
12	1,4	23,6	48,6	15,3	11,1	2,88	-0,79	3,67	12a	0,0	1,4	27,8	62,5	8,3
13	20,8	20,8	23,6	4,2	30,6	2,16	-1,28	3,44	13a	0,0	1,4	45,8	38,9	13,9
14	9,7	6,9	38,9	15,3	29,2	2,84	-0,38	3,22	14a	0,0	9,7	45,8	27,8	16,7
15	4,2	27,8	34,7	6,9	26,4	2,6	-0,56	3,16	15a	1,4	9,7	47,2	26,4	15,3
16	2,8	5,6	43,1	19,4	29,2	3,12	-0,34	3,46	16a	0,0	2,8	41,7	43,1	12,5
17	5,6	18,1	43,1	12,5	20,8	2,79	-0,72	3,51	17a	0,0	1,4	40,3	45,8	12,5
18	5,6	22,2	48,6	6,9	16,7	2,68	-0,79	3,47	18a	0,0	2,8	43,1	45,8	8,3
19	2,8	30,6	43,1	4,2	19,4	2,6	-0,8	3,4	19a	0,0	4,2	45,8	40,3	9,7

Tabela 3 – Distribuição/ média das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 1c pelos participantes na auto-avaliação.

Percepção (%)							Diferença	Importância (%)						
Q	1	2	3	4	NR	Média		Média	Q	1	2	3	4	NR
1	23,6	40,3	20,8	1,4	13,9	2	-1,38	3,38	1a	0,0	4,2	50,0	40,3	5,6
2	15,3	33,3	31,9	9,7	9,7	2,4	-1,16	3,56	2a	0,0	2,8	37,5	56,9	2,8
3	1,4	12,5	43,1	8,3	34,7	2,89	-0,61	3,5	3a	0,0	1,4	37,5	41,7	19,4
4	1,4	16,7	58,3	13,9	9,7	2,94	-0,65	3,59	4a	0,0	1,4	37,5	58,3	2,8
5	0,0	15,3	41,7	30,6	12,5	3,17	-0,37	3,54	5a	0,0	2,8	37,5	54,2	5,6
6	1,4	6,9	44,4	38,9	8,3	3,32	-0,24	3,56	6a	0,0	2,8	37,5	58,3	1,4
7	2,8	33,3	44,4	2,8	16,7	2,57	-0,76	3,33	7a	0,0	2,8	56,9	33,3	6,9
8	4,2	36,1	34,7	1,4	23,6	2,44	-0,84	3,28	8a	0,0	5,6	52,8	30,6	11,1
9	20,8	31,9	20,8	1,4	25,0	2,04	-1,19	3,23	9a	0,0	6,9	55,6	27,8	9,7
10	4,2	20,8	47,2	18,1	9,7	2,88	-0,55	3,43	10a	0,0	2,8	48,6	43,1	5,6
11	6,9	44,4	18,1	5,6	25,0	2,3	-0,83	3,13	11a	0,0	9,7	56,9	20,8	12,5
12	2,8	18,1	37,5	27,8	13,9	3,05	-0,14	3,19	12a	0,0	13,9	47,2	31,9	6,9
13	2,8	18,1	52,8	4,2	22,2	2,75	-0,53	3,28	13a	0,0	6,9	50,0	31,9	11,1
14	0,0	33,3	36,1	2,8	27,8	2,58	-0,71	3,29	14a	0,0	5,6	51,4	30,6	12,5
15	11,1	44,4	11,1	1,4	31,9	2,04	-0,81	2,85	15a	1,4	19,4	54,2	9,7	15,3
16	25,0	25,0	16,7	6,9	26,4	2,08	-1,02	3,1	16a	0,0	13,9	47,2	22,2	16,7
17	6,9	12,5	48,6	13,9	18,1	2,85	-0,51	3,36	17a	0,0	2,8	52,8	36,1	8,3
18	5,6	29,2	36,1	8,3	20,8	2,6	-0,75	3,35	18a	0,0	5,6	47,2	37,5	9,7

Tabela 4 – Distribuição/ média das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 1d pelos participantes na auto-avaliação.

Percepção (%)							Importância (%)							
Q	1	2	3	4	NR	Média	Diferença	Média	Q	1	2	3	4	NR
1	15,3	27,8	27,8	1,4	27,8	2,21	-0,82	3,03	1a	0,0	13,9	54,2	16,7	15,3
2	4,2	23,6	37,5	8,3	26,4	2,68	-0,62	3,3	2a	0,0	5,6	51,4	31,9	11,1
3	2,8	12,5	50,0	9,7	25,0	2,89	-0,52	3,41	3a	0,0	5,6	40,3	41,7	12,5
4	1,4	22,2	48,6	5,6	22,2	2,75	-0,42	3,17	4a	0,0	8,3	56,9	23,6	11,1
5	8,3	18,1	47,2	22,2	4,2	2,87	-0,47	3,34	5a	0,0	6,9	51,4	40,3	1,4
6	6,9	15,3	45,8	26,4	5,6	2,97	-0,48	3,45	6a	0,0	5,6	43,1	50,0	1,4
7	11,1	23,6	40,3	18,1	6,9	2,7	-0,81	3,51	7a	0,0	2,8	41,7	51,4	4,2
8	5,6	18,1	41,7	6,9	27,8	2,69	-0,68	3,37	8a	5,6	18,1	41,7	6,9	27,8
9	11,1	31,9	34,7	5,6	16,7	2,42	-0,91	3,33	9a	0,0	4,2	52,8	34,7	8,3
10	5,6	36,1	29,2	6,9	22,2	2,48	-0,84	3,32	10a	0,0	6,9	45,8	34,7	12,5
11	1,4	18,1	40,3	25,0	15,3	3,05	-0,4	3,45	11a	0,0	4,2	43,1	45,8	6,9
12	1,4	12,5	34,7	20,8	30,6	3,08	-0,42	3,5	12a	0,0	2,8	36,1	44,4	16,7
13	4,2	19,4	41,7	15,3	19,4	2,84	-0,54	3,38	13a	0,0	4,2	48,6	38,9	8,3

Tabela 5 – Distribuição/ média das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 2a pelos participantes na auto-avaliação.

Percepção (%)							Importância (%)							
Q	1	2	3	4	NR	Média	Diferença	Média	Q	1	2	3	4	NR
1	0,0	11,1	47,2	15,3	25,0	3,06	-0,49	3,55	1a	0,0	1,4	37,5	50,0	11,1
2	0,0	9,7	45,8	16,7	27,8	3,1	-0,42	3,52	2a	0,0	1,4	38,9	45,8	13,9
3	0,0	13,9	43,1	15,3	27,8	3,02	-0,4	3,42	3a	0,0	1,4	47,2	37,5	13,9
4	0,0	25,0	37,5	8,3	29,2	2,76	-0,62	3,38	4a	0,0	4,2	44,4	36,1	15,3
5	0,0	16,7	48,6	5,6	29,2	2,84	-0,53	3,37	5a	0,0	2,8	45,8	33,3	18,1
6	0,0	9,7	50,0	12,5	27,8	3,04	-0,32	3,36	6a	0,0	5,6	41,7	34,7	18,1
7	2,8	22,2	34,7	5,6	34,7	2,66	-0,66	3,32	7a	0,0	4,2	45,8	29,2	20,8
8	0,0	19,4	45,8	5,6	29,2	2,8	-0,62	3,42	8a	0,0	19,4	45,8	5,6	29,2
9	4,2	19,4	45,8	5,6	25,0	2,7	-0,67	3,37	9a	0,0	2,8	50,0	34,7	12,5
10	4,2	20,8	29,2	4,2	41,7	2,57	-0,84	3,41	10a	0,0	0,0	44,4	30,6	25,0
11	2,8	13,9	55,6	12,5	15,3	2,92	-0,44	3,36	11a	0,0	2,8	54,2	36,1	6,9
12	1,4	9,7	55,6	19,4	13,9	3,08	-0,37	3,45	12a	0,0	2,8	45,8	44,4	6,9

Tabela 6 – Distribuição/ média das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 2b pelos participantes na auto-avaliação.

Percepção (%)							Importância (%)							
Q	1	2	3	4	NR	Média	Diferença	Média	Q	1	2	3	4	NR
1	6,9	30,6	30,6	4,2	27,8	2,44	-0,88	3,32	1a	0,0	4,2	50,0	31,9	13,9
2	8,3	26,4	25,0	6,9	33,3	2,46	-0,88	3,34	2a	0,0	4,2	44,4	31,9	19,4
3	4,2	23,6	38,9	11,1	22,2	2,73	-0,68	3,41	3a	0,0	2,8	47,2	38,9	11,1
4	4,2	22,2	37,5	9,7	26,4	2,72	-0,72	3,44	4a	0,0	1,4	45,8	40,3	12,5
5	6,9	23,6	40,3	9,7	19,4	2,66	-0,71	3,37	5a	0,0	4,2	48,6	37,5	9,7
6	6,9	25,0	19,4	2,8	45,8	2,33	-0,63	2,96	6a	2,8	11,1	44,4	15,3	25,0
7	2,8	23,6	43,1	2,8	27,8	2,63	-0,7	3,33	7a	0,0	2,8	51,4	30,6	15,3
8	4,2	18,1	38,9	8,3	30,6	2,74	-0,62	3,36	8a	4,2	18,1	38,9	8,3	30,6
9	2,8	19,4	38,9	12,5	26,4	2,83	-0,68	3,51	9a	0,0	2,8	36,1	45,8	15,3

Tabela 7 – Distribuição/ média das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 2c pelos participantes na auto-avaliação.

Percepção (%)							Importância (%)							
Q	1	2	3	4	NR	Média	Diferença	Média	Q	1	2	3	4	NR
1	1,4	8,3	55,6	15,3	19,4	3,05	-0,5	3,55	1a	0,0	1,4	37,5	50,0	11,1
2	1,4	15,3	55,6	13,9	13,9	2,95	-0,2	3,15	2a	1,4	8,3	55,6	25,0	9,7
3	1,4	6,9	59,7	13,9	18,1	3,05	-0,32	3,37	3a	0,0	1,4	54,2	34,7	9,7
4	2,8	15,3	43,1	29,2	9,7	3,09	-0,34	3,43	4a	1,4	4,2	41,7	47,2	5,6
5	1,4	18,1	54,2	6,9	19,4	2,83	-0,42	3,25	5a	0,0	4,2	59,7	26,4	9,7
6	1,4	11,1	55,6	23,6	8,3	3,11	-0,29	3,4	6a	0,0	4,2	48,6	41,7	5,6
7	1,4	11,1	55,6	20,8	11,1	3,08	-0,25	3,33	7a	0,0	4,2	52,8	34,7	8,3
8	2,8	15,3	58,3	11,1	12,5	2,89	-0,45	3,34	8a	0,0	4,2	54,2	36,1	5,6
9	2,8	2,8	40,3	43,1	11,1	3,39	-0,12	3,51	9a	0,0	2,8	41,7	51,4	4,2
10	1,4	2,8	58,3	27,8	9,7	3,25	-0,15	3,4	10a	0,0	2,8	51,4	40,3	5,6
11	1,4	2,8	47,2	40,3	8,3	3,38	-0,1	3,48	11a	0,0	4,2	41,7	50,0	4,2
12	0,0	2,8	50,0	40,3	6,9	3,4	-0,14	3,54	12a	0,0	1,4	43,1	54,2	1,4
13	2,8	4,2	54,2	31,9	6,9	3,24	-0,27	3,51	13a	0,0	2,8	43,1	52,8	1,4
14	1,4	4,2	63,9	20,8	9,7	3,15	-0,27	3,42	14a	0,0	1,4	52,8	41,7	4,2
15	9,7	25,0	31,9	9,7	23,6	2,55	-0,72	3,27	15a	0,0	4,2	56,9	27,8	11,1
16	5,6	29,2	40,3	6,9	18,1	2,59	-0,72	3,31	16a	0,0	2,8	58,3	31,9	6,9

Tabela 8 – Distribuição/ média das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 2d pelos participantes na auto-avaliação.

Percepção (%)							Importância (%)							
Q	1	2	3	4	NR	Média	Diferença	Média	Q	1	2	3	4	NR
1	6,9	33,3	33,3	5,6	20,8	2,47	-0,85	3,32	1a	0,0	5,6	47,2	33,3	13,9
2	5,6	30,6	29,2	8,3	26,4	2,55	-0,8	3,35	2a	0,0	2,8	50,0	33,3	13,9
3	1,4	38,9	34,7	11,1	13,9	2,65	-0,73	3,38	3a	0,0	2,8	51,4	37,5	8,3
4	1,4	22,2	50,0	6,9	19,4	2,78	-0,5	3,28	4a	0,0	4,2	55,6	29,2	11,1
5	2,8	26,4	36,1	6,9	27,8	2,65	-0,57	3,22	5a	0,0	4,2	59,7	23,6	12,5
6	1,4	18,1	52,8	11,1	16,7	2,88	-0,34	3,22	6a	0,0	5,6	62,5	26,4	5,6
7	2,8	16,7	38,9	12,5	29,2	2,86	-0,49	3,35	7a	0,0	4,2	47,2	34,7	13,9
8	2,8	25,0	44,4	16,7	11,1	2,84	-0,62	3,46	8a	0,0	4,2	43,1	48,6	4,2
9	4,2	6,9	45,8	16,7	26,4	3,02	-0,38	3,4	9a	0,0	2,8	47,2	37,5	12,5
10a	1,4	6,9	47,2	36,1	8,3	3,29	-0,1	3,39	10aa	0,0	2,8	52,8	40,3	4,2
10b	16,7	23,6	29,2	9,7	20,8	2,4	-0,86	3,26	10ba	0,0	6,9	54,2	30,6	8,3
10c	22,2	23,6	23,6	6,9	23,6	2,2	-0,97	3,17	10ca	0,0	9,7	54,2	25,0	11,1
10d	27,8	20,8	20,8	6,9	23,6	2,09	-1,09	3,18	10da	1,4	9,7	50,0	29,2	9,7
10e	15,3	20,8	31,9	11,1	20,8	2,49	-0,71	3,2	10ea	0,0	8,3	55,6	26,4	9,7
10f	6,9	9,7	51,4	20,8	11,1	2,97	-0,36	3,33	10fa	0,0	4,2	54,2	34,7	6,9
10g	0,0	6,9	58,3	25,0	9,7	3,2	-0,12	3,32	10ga	1,4	1,4	56,9	34,7	5,6
10h	1,4	9,7	51,4	23,6	13,9	3,13	-0,19	3,32	10ha	0,0	2,8	58,3	33,3	5,6
10i	2,8	11,1	52,8	16,7	16,7	3	-0,3	3,3	10ia	1,4	1,4	56,9	31,9	8,3
10j	5,6	15,3	45,8	12,5	20,8	2,82	-0,49	3,31	10ja	1,4	2,8	51,4	33,3	11,1
10l	6,9	11,1	50,0	13,9	18,1	2,86	-0,43	3,29	10la	1,4	1,4	58,3	30,6	8,3
10m	15,3	26,4	25,0	6,9	26,4	2,32	-0,85	3,17	10ma	1,4	8,3	51,4	26,4	12,5
10n	9,7	15,3	40,3	15,3	19,4	2,76	-0,42	3,18	10na	1,4	4,2	62,5	23,6	8,3
10o	13,9	30,6	20,8	8,3	26,4	2,32	-0,9	3,22	10oa	0,0	5,6	56,9	25,0	12,5
10p	1,4	9,7	54,2	16,7	18,1	3,05	-0,14	3,19	10pa	2,8	4,2	55,6	26,4	11,1
10q	0,0	8,3	44,4	36,1	11,1	3,31	-0,09	3,4	10qa	0,0	2,8	50,0	40,3	6,9
10r	0,0	11,1	50,0	22,2	16,7	3,13	-0,22	3,35	10ra	0,0	2,8	54,2	34,7	8,3
10s	2,8	18,1	40,3	18,1	20,8	2,93	-0,45	3,38	10sa	0,0	2,8	50,0	36,1	11,1
10t	0,0	12,5	50,0	22,2	15,3	3,11	-0,2	3,31	10ta	0,0	4,2	55,6	33,3	6,9
10u	19,4	20,8	18,1	5,6	36,1	2,15	-0,85	2,98	10ua	1,4	16,7	41,7	18,1	22,2

Tabela 9 – Distribuição/ média das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 3a pelos participantes na auto-avaliação.

Percepção (%)							Diferença	Importância (%)						
Q	1	2	3	4	NR	Média		Média	Q	1	2	3	4	NR
1	6,9	20,8	52,8	8,3	11,1	2,7	-0,8	3,5	1a	0,0	2,8	43,1	51,4	2,8
2	4,2	15,3	52,8	13,9	13,9	2,89	-0,57	3,46	2a	0,0	1,4	48,6	44,4	5,6
3	6,9	29,2	38,9	6,9	18,1	2,56	-0,88	3,44	3a	0,0	2,8	45,8	43,1	8,3
4	4,2	23,6	43,1	8,3	20,8	2,7	-0,61	3,31	4a	0,0	4,2	55,6	33,3	6,9
5	0,0	19,4	56,9	5,6	18,1	2,83	-0,54	3,37	5a	0,0	1,4	54,2	34,7	9,7
6	11,1	25,0	36,1	12,5	15,3	2,59	-0,65	3,24	6a	0,0	11,1	48,6	33,3	6,9
7	12,5	26,4	30,6	8,3	22,2	2,45	-0,43	2,88	7a	4,2	20,8	47,2	18,1	9,7
8	2,8	23,6	36,1	25,0	12,5	2,95	-0,48	3,43	8a	0,0	2,8	48,6	44,4	4,2
9	5,6	20,8	44,4	8,3	20,8	2,7	-0,62	3,32	9a	0,0	2,8	55,6	31,9	9,7
10	2,8	19,4	51,4	8,3	18,1	2,8	-0,38	3,18	10a	0,0	11,1	52,8	27,8	8,3
11	13,9	30,6	36,1	6,9	12,5	2,41	-0,97	3,38	11a	0,0	2,8	52,8	38,9	5,6
12	12,5	27,8	37,5	11,1	11,1	2,53	-0,93	3,46	12a	0,0	1,4	48,6	45,8	4,2
13	1,4	6,9	54,2	9,7	27,8	3	-0,32	3,32	13a	0,0	1,4	56,9	29,2	12,5
14	0,0	12,5	41,7	11,1	34,7	2,98	-0,39	3,37	14a	0,0	1,4	50,0	31,9	16,7
15	0,0	9,7	44,4	11,1	34,7	3,02	-0,33	3,35	15a	0,0	1,4	51,4	30,6	16,7
16	4,2	18,1	43,1	13,9	20,8	2,84	-0,65	3,49	16a	0,0	2,8	40,3	47,2	9,7

Tabela 10 – Distribuição/ média das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 3b pelos participantes na auto-avaliação.

Percepção (%)							Diferença	Importância (%)						
Q	1	2	3	4	NR	Média		Média	Q	1	2	3	4	NR
1	8,3	23,6	45,8	6,9	15,3	2,61	-0,85	3,46	1a	0,0	1,4	48,6	45,8	4,2
2	0,0	13,9	45,8	5,6	34,7	2,87	-0,55	3,42	2a	0,0	0,0	47,2	34,7	18,1
3	6,9	22,2	40,3	9,7	20,8	2,67	-0,89	3,56	3a	0,0	0,0	40,3	51,4	8,3
4	5,6	22,2	41,7	9,7	20,8	2,7	-0,86	3,56	4a	0,0	0,0	40,3	51,4	8,3
5	4,2	38,9	25,0	8,3	23,6	2,49	-0,93	3,42	5a	0,0	1,4	50,0	38,9	9,7
6	0,0	23,6	33,3	6,9	36,1	2,74	-0,61	3,35	6a	0,0	1,4	51,4	30,6	16,7
7	2,8	31,9	48,6	6,9	9,7	2,66	-0,68	3,34	7a	0,0	2,8	58,3	36,1	2,8
8	4,2	40,3	38,9	8,3	8,3	2,56	-0,78	3,34	8a	0,0	2,8	58,3	36,1	2,8
9	1,4	18,1	47,2	11,1	22,2	2,88	-0,6	3,48	9a	0,0	0,0	50,0	45,8	4,2
10	6,9	29,2	47,2	5,6	11,1	2,58	-0,75	3,33	10a	0,0	4,2	56,9	36,1	2,8
11	5,6	41,7	37,5	5,6	9,7	2,48	-0,87	3,35	11a	0,0	1,4	59,7	34,7	4,2
12	1,4	13,9	62,5	11,1	11,1	2,94	-0,65	3,59	12a	0,0	1,4	37,5	58,3	2,8
13	0,0	33,3	50,0	8,3	8,3	2,73	-0,7	3,43	13a	0,0	0,0	54,2	41,7	4,2
14	1,4	27,8	54,2	9,7	6,9	2,78	-0,74	3,52	14a	0,0	1,4	43,1	51,4	4,2
15	2,8	36,1	40,3	12,5	8,3	2,68	-0,72	3,4	15a	0,0	1,4	54,2	38,9	5,6
16	2,8	40,3	37,5	9,7	9,7	2,6	-0,88	3,48	16a	0,0	1,4	45,8	45,8	6,9
17	1,4	27,8	45,8	19,4	5,6	2,88	-0,7	3,58	17a	0,0	1,4	38,9	58,3	1,4
18	2,8	33,3	37,5	22,2	4,2	2,83	-0,74	3,57	18a	0,0	1,4	40,3	58,3	0,0
19	0,0	15,3	41,7	8,3	34,7	2,89	-0,48	3,37	19a	0,0	0,0	52,8	30,6	16,7
20	5,6	36,1	33,3	11,1	13,9	2,58	-0,88	3,46	20a	0,0	1,4	48,6	44,4	5,6

Tabela 11 – Distribuição/média das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 3c pelos participantes na auto-avaliação.

Percepção (%)							Importância (%)							
Q	1	2	3	4	NR	Média	Diferença	Média	Q	1	2	3	4	NR
1	4,2	23,6	48,6	8,3	15,3	2,72	-0,66	3,38	1a	0,0	1,4	52,8	36,1	9,7
2	1,4	16,7	58,3	13,9	9,7	2,94	-0,41	3,35	2a	0,0	4,2	52,8	37,5	5,6
3	2,8	26,4	44,4	13,9	12,5	2,79	-0,54	3,33	3a	0,0	4,2	52,8	34,7	8,3
4	6,9	27,8	38,9	13,9	12,5	2,68	-0,73	3,41	4a	0,0	1,4	51,4	41,7	4,2
5	4,2	27,8	34,7	12,5	20,8	2,7	-0,65	3,35	5a	0,0	2,8	51,4	33,3	12,5
6	2,8	31,9	34,7	6,9	23,6	2,6	-0,66	3,26	6a	0,0	1,4	61,1	23,6	13,9
7	5,6	26,4	47,2	8,3	12,5	2,67	-0,66	3,33	7a	0,0	1,4	59,7	31,9	6,9
8	2,8	16,7	56,9	15,3	8,3	2,92	-0,47	3,39	8a	0,0	2,8	54,2	40,3	2,8
9	4,2	16,7	51,4	11,1	16,7	2,83	-0,43	3,26	9a	0,0	1,4	65,3	25,0	8,3
10	1,4	19,4	48,6	6,9	23,6	2,8	-0,53	3,33	10a	0,0	1,4	55,6	30,6	12,5
11	12,5	27,8	27,8	4,2	27,8	2,33	-1,01	3,34	11a	0,0	4,2	48,6	33,3	13,9
12	4,2	29,2	34,7	5,6	26,4	2,57	-0,77	3,34	12a	0,0	5,6	48,6	36,1	9,7
13	1,4	23,6	36,1	9,7	29,2	2,76	-0,67	3,43	13a	0,0	2,8	44,4	40,3	12,5
14	2,8	26,4	36,1	5,6	29,2	2,63	-0,63	3,26	14a	0,0	1,4	61,1	23,6	13,9

Tabela 12 – Distribuição/ média das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 3d pelos participantes na auto-avaliação.

Percepção (%)							Importância (%)							
Q	1	2	3	4	NR	Média	Diferença	Média	Q	1	2	3	4	NR
1	6,9	44,4	20,8	6,9	20,8	2,35	-0,88	3,23	1a	0,0	11,1	48,6	31,9	8,3
2	9,7	45,8	18,1	4,2	22,2	2,21	-0,99	3,2	2a	0,0	8,3	55,6	26,4	9,7
3	2,8	25,0	51,4	5,6	15,3	2,7	-0,61	3,31	3a	0,0	4,2	55,6	33,3	6,9
4	1,4	18,1	55,6	8,3	16,7	2,85	-0,39	3,24	4a	0,0	4,2	61,1	26,4	8,3
5	1,4	18,1	56,9	6,9	16,7	2,83	-0,42	3,25	5a	0,0	2,8	61,1	25,0	11,1
6	2,8	33,3	38,9	5,6	19,4	2,59	-0,69	3,28	6a	0,0	4,2	56,9	29,2	9,7
7	5,6	19,4	41,7	6,9	26,4	2,68	-0,63	3,31	7a	0,0	5,6	48,6	31,9	13,9
8	4,2	18,1	45,8	16,7	15,3	2,89	-0,48	3,37	8a	0,0	2,8	52,8	37,5	6,9
9	0,0	22,2	51,4	11,1	15,3	2,87	-0,42	3,29	9a	0,0	6,9	54,2	34,7	4,2
10	1,4	11,1	62,5	15,3	9,7	3,02	-0,28	3,3	10a	0,0	4,2	58,3	33,3	4,2
11	2,8	23,6	44,4	8,3	20,8	2,74	-0,52	3,26	11a	0,0	4,2	59,7	27,8	8,3
12	1,4	25,0	48,6	6,9	18,1	2,75	-0,57	3,32	12a	0,0	2,8	55,6	31,9	9,7
13	0,0	4,2	59,7	18,1	18,1	3,17	-0,25	3,42	13a	0,0	0,0	52,8	38,9	8,3
14	0,0	5,6	52,8	18,1	23,6	3,16	-0,27	3,43	14a	0,0	0,0	50,0	37,5	12,5
15	0,0	12,5	56,9	20,8	9,7	3,09	-0,42	3,51	15a	0,0	1,4	43,1	48,6	6,9
16	0,0	26,4	45,8	20,8	6,9	2,94	-0,6	3,54	16a	0,0	1,4	41,7	51,4	4,2
17	0,0	18,1	56,9	16,7	8,3	2,98	-0,53	3,51	17a	0,0	2,8	41,7	51,4	4,2
18	2,8	34,7	40,3	15,3	6,9	2,73	-0,78	3,51	18a	0,0	1,4	44,4	51,4	2,8
19	8,3	29,2	20,8	5,6	36,1	2,37	-0,9	3,27	19a	0,0	6,9	47,2	29,2	16,7
20	4,2	34,7	37,5	15,3	8,3	2,7	-0,7	3,4	20a	0,0	2,8	52,8	41,7	2,8

Tabela 13 – Distribuição/ média das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 3e pelos participantes na auto-avaliação.

Percepção (%)							Importância (%)							
Q	1	2	3	4	NR	Média	Diferença	Média	Q	1	2	3	4	NR
1	5,6	16,7	48,6	8,3	19,4	2,75	-0,61	3,36	1a	0,0	1,4	56,9	34,7	6,9
2	4,2	15,3	52,8	8,3	19,4	2,81	-0,66	3,47	2a	0,0	0,0	47,2	41,7	11,1
3	5,6	29,2	40,3	11,1	13,9	2,66	-0,77	3,43	3a	0,0	2,8	48,6	44,4	4,2
4	9,7	45,8	22,2	9,7	12,5	2,37	-1,07	3,44	4a	0,0	2,8	47,2	44,4	5,6
5	1,4	15,3	62,5	15,3	5,6	2,97	-0,45	3,42	5a	0,0	0,0	58,3	41,7	0,0
6	0,0	23,6	58,3	11,1	6,9	2,87	-0,53	3,4	6a	0,0	0,0	58,3	38,9	2,8
7	4,2	27,8	50,0	8,3	9,7	2,69	-0,7	3,39	7a	0,0	1,4	55,6	38,9	4,2
8	5,6	23,6	55,6	11,1	4,2	2,75	-0,64	3,39	8a	0,0	1,4	55,6	40,3	1,4
9	1,4	27,8	52,8	8,3	9,7	2,75	-0,64	3,39	9a	0,0	4,2	50,0	41,7	4,2
10	6,9	31,9	38,9	9,7	12,5	2,59	-0,86	3,45	10a	0,0	1,4	50,0	44,4	4,2
11	9,7	30,6	33,3	9,7	16,7	2,52	-0,76	3,28	11a	0,0	2,8	61,1	29,2	6,9
12	6,9	19,4	51,4	5,6	16,7	2,67	-0,56	3,23	12a	0,0	4,2	59,7	25,0	11,1
13	1,4	15,3	38,9	11,1	33,3	2,9	-0,3	3,2	13a	0,0	4,2	56,9	20,8	18,1

Tabela 14 – Distribuição/ média das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 4a pelos participantes na auto-avaliação.

Percepção (%)							Importância (%)							
Q	1	2	3	4	NR	Média	Diferença	Média	Q	1	2	3	4	NR
1	1,4	15,3	55,6	8,3	19,4	2,88	-0,56	3,44	1a	0,0	2,8	45,8	43,1	8,3
2	4,2	20,8	41,7	9,7	23,6	2,75	-0,6	3,35	2a	0,0	1,4	52,8	31,9	13,9
3	11,1	27,8	20,8	2,8	37,5	2,24	-0,9	3,14	3a	0,0	5,6	58,3	16,7	19,4
4	4,2	22,2	40,3	11,1	22,2	2,75	-0,56	3,31	4a	0,0	5,6	48,6	31,9	13,9
5	9,7	30,6	23,6	4,2	31,9	2,33	-0,88	3,21	5a	0,0	6,9	52,8	25,0	15,3
6	1,4	12,5	36,1	15,3	34,7	3	-0,31	3,31	6a	0,0	4,2	47,2	29,2	19,4

Tabela 15 – Distribuição/ média das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 4b pelos participantes na auto-avaliação.

Percepção (%)							Importância (%)							
Q	1	2	3	4	NR	Média	Diferença	Média	Q	1	2	3	4	NR
1	0,0	4,2	45,8	9,7	40,3	3,09	-0,21	3,3	1a	0,0	2,8	45,8	25,0	26,4
2	0,0	4,2	45,8	8,3	41,7	3,07	-0,24	3,31	2a	0,0	1,4	47,2	23,6	27,8
3	0,0	4,2	43,1	9,7	43,1	3,1	-0,23	3,33	3a	0,0	1,4	45,8	25,0	27,8
4	1,4	2,8	38,9	9,7	47,2	3,08	-0,33	3,41	4a	0,0	1,4	37,5	29,2	31,9
5	23,6	34,7	9,7	5,6	26,4	1,96	-1,25	3,21	5a	1,4	6,9	43,1	26,4	22,2
6	6,9	9,7	27,8	1,4	54,2	2,52	-0,74	3,26	6a	0,0	2,8	45,8	20,8	30,6
7	11,1	18,1	19,4	0,0	51,4	2,17	-1,03	3,2	7a	0,0	5,6	43,1	19,4	31,9
8	2,8	11,1	31,9	5,6	48,6	2,78	-0,49	3,27	8a	0,0	2,8	45,8	22,2	29,2
9	4,2	5,6	25,0	4,2	61,1	2,75	-0,58	3,33	9a	0,0	0,0	41,7	20,8	37,5
10	0,0	5,6	48,6	9,7	36,1	3,07	-0,32	3,39	10a	0,0	1,4	44,4	31,9	22,2
11	1,4	6,9	37,5	6,9	47,2	2,95	-0,46	3,41	11a	0,0	0,0	44,4	30,6	25,0
12	1,4	2,8	36,1	4,2	55,6	2,97	-0,22	3,19	12a	0,0	1,4	51,4	13,9	33,3
13	0,0	4,2	41,7	16,7	37,5	3,2	-0,19	3,3	13a	0,0	4,2	40,3	34,7	20,8

Tabela 16 – Distribuição/ média das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 4c pelos participantes na auto-avaliação.

Percepção (%)							Importância (%)							
Q	1	2	3	4	NR	Média	Diferença	Média	Q	1	2	3	4	NR
1	2,8	15,3	55,6	6,9	19,4	2,83	-0,47	3,3	1a	0,0	1,4	62,5	29,2	6,9
2	4,2	18,1	55,6	15,3	6,9	2,88	-0,55	3,43	2a	0,0	1,4	54,2	44,4	0,0
3	0,0	5,6	73,6	19,4	1,4	3,14	-0,36	3,5	3a	0,0	1,4	47,2	51,4	0,0
4	0,0	16,7	55,6	18,1	9,7	3,02	-0,42	3,44	4a	0,0	1,4	52,8	44,4	1,4
5	2,8	19,4	62,5	8,3	6,9	2,82	-0,63	3,45	5a	0,0	1,4	51,4	45,8	1,4
6	2,8	12,5	63,9	15,3	5,6	2,97	-0,52	3,49	6a	0,0	1,4	48,6	50,0	0,0
7	1,4	19,4	63,9	11,1	4,2	2,88	-0,43	3,31	7a	0,0	1,4	63,9	31,9	2,8
8	0,0	18,1	48,6	25,0	8,3	3,08	-0,38	3,46	8a	0,0	1,4	47,2	44,4	6,9
9	1,4	15,3	43,1	5,6	34,7	2,81	-0,54	3,35	9a	0,0	2,8	41,7	27,8	27,8
10	4,2	31,9	45,8	13,9	4,2	2,72	-0,83	3,55	10a	0,0	1,4	41,7	55,6	1,4
11	5,6	2,8	33,3	12,5	45,8	2,97	-0,39	3,36	11a	0,0	2,8	41,7	29,2	26,4
12	4,2	29,2	47,2	9,7	9,7	2,69	-0,78	3,47	12a	0,0	1,4	48,6	47,2	2,8
13	1,4	13,9	43,1	8,3	33,3	2,88	-0,67	3,55	13a	0,0	0,0	36,1	44,4	19,4
14	0,0	11,1	40,3	8,3	38,9	2,95	-0,48	3,43	14a	0,0	0,0	44,4	33,3	22,2
15	6,9	30,6	50,0	6,9	5,6	2,6	-0,88	3,48	15a	0,0	0,0	51,4	47,2	1,4
16	1,4	31,9	51,4	9,7	5,6	2,74	-0,77	3,51	16a	0,0	0,0	48,6	50,0	1,4
17	6,9	18,1	58,3	11,1	5,6	2,78	-0,68	3,46	17a	0,0	1,4	50,0	45,8	2,8
18	2,8	6,9	68,1	19,4	2,8	3,07	-0,33	3,4	18a	0,0	1,4	56,9	41,7	0,0
19	2,8	16,7	45,8	12,5	22,2	2,88	-0,51	3,39	19a	0,0	2,8	48,6	37,5	11,1
20	2,8	15,3	45,8	9,7	26,4	2,85	-0,51	3,36	20a	0,0	1,4	51,4	31,9	15,3
21	6,9	16,7	38,9	9,7	27,8	2,71	-0,68	3,39	21a	0,0	0,0	50,0	31,9	18,1
22	9,7	45,8	16,7	4,2	23,6	2,2	-1,24	3,44	22a	0,0	1,4	45,8	38,9	13,9
23	6,9	19,4	37,5	9,7	26,4	2,68	-0,64	3,32	23a	0,0	4,2	51,4	31,9	12,5

Tabela 17 – Distribuição/ média das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 4d pelos participantes na auto-avaliação.

Percepção (%)							Importância (%)							
Q	1	2	3	4	NR	Média	Diferença	Média	Q	1	2	3	4	NR
1	1,4	12,5	52,8	12,5	20,8	2,96	-0,44	3,4	1a	0,0	2,8	48,6	38,9	9,7
2	2,8	11,1	52,8	20,8	12,5	3,05	-0,44	3,49	2a	0,0	2,8	43,1	50,0	4,2
3	2,8	8,3	47,2	16,7	25,0	3,04	-0,4	3,44	3a	0,0	2,8	41,7	40,3	15,3
4	0,0	16,7	63,9	12,5	6,9	2,96	-0,5	3,46	4a	0,0	1,4	50,0	45,8	2,8
5	1,4	6,9	40,3	13,9	37,5	3,07	-0,3	3,37	5a	0,0	2,8	45,8	33,3	18,1
6	1,4	6,9	56,9	16,7	18,1	3,08	-0,41	3,49	6a	0,0	2,8	40,3	47,2	9,7

Tabela 18 – Distribuição/ média das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 4e pelos participantes na auto-avaliação.

Percepção (%)							Importância (%)							
Q	1	2	3	4	NR	Média	Diferença	Média	Q	1	2	3	4	NR
1	2,8	19,4	55,6	8,3	13,9	2,81	-0,55	3,36	1a	0,0	1,4	56,9	34,7	6,9
2	0,0	19,4	65,3	9,7	5,6	2,9	-0,58	3,48	2a	0,0	1,4	48,6	48,6	1,4
3	0,0	6,9	43,1	5,6	44,4	2,98	-0,45	3,43	3a	0,0	0,0	44,4	33,3	22,2
4	5,6	43,1	31,9	2,8	16,7	2,38	-0,99	3,37	4a	0,0	5,6	45,8	38,9	9,7
5	4,2	51,4	22,2	4,2	18,1	2,32	-1,09	3,41	5a	0,0	2,8	47,2	38,9	11,1
6	4,2	25,0	44,4	1,4	25,0	2,57	-0,68	3,25	6a	0,0	5,6	52,8	26,4	15,3
7	1,4	13,9	43,1	9,7	31,9	2,9	-0,39	3,29	7a	0,0	5,6	45,8	29,2	19,4

Tabela 19 – Distribuição/ média das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 5a pelos participantes na auto-avaliação.

Percepção (%)							Importância (%)							
Q	1	2	3	4	NR	Média	Diferença	Média	Q	1	2	3	4	NR
1	0,0	16,7	54,2	2,8	26,4	2,81	-0,48	3,29	1a	0,0	2,8	55,6	27,8	13,9
2	0,0	11,1	61,1	11,1	16,7	3	-0,36	3,36	2a	0,0	2,8	54,2	36,1	6,9
3	2,8	30,6	45,8	5,6	15,3	2,64	-0,83	3,47	3a	0,0	1,4	47,2	45,8	5,6
4	0,0	12,5	45,8	2,8	38,9	2,84	-0,57	3,41	4a	0,0	2,8	43,1	36,1	18,1
5	8,3	34,7	34,7	5,6	16,7	2,45	-1,03	3,48	5a	0,0	1,4	44,4	45,8	8,3
6	1,4	11,1	44,4	2,8	40,3	2,81	-0,59	3,4	6a	0,0	1,4	45,8	33,3	19,4
7	1,4	31,9	41,7	6,9	18,1	2,66	-0,75	3,41	7a	0,0	4,2	45,8	41,7	8,3
8	0,0	16,7	54,2	9,7	19,4	2,91	-0,47	3,38	8a	0,0	2,8	50,0	37,5	8,3
9	0,0	9,7	58,3	13,9	18,1	3,05	-0,4	3,45	9a	0,0	1,4	47,2	43,1	8,3
10	1,4	9,7	52,8	6,9	29,2	2,92	-0,42	3,34	10a	0,0	0,0	55,6	29,2	15,3
11	4,2	22,2	58,3	4,2	11,1	2,7	-0,6	3,3	11a	0,0	2,8	61,1	31,9	4,2
12	4,2	30,6	45,8	8,3	11,1	2,66	-0,6	3,26	12a	0,0	5,6	59,7	30,6	4,2
13	8,3	25,0	45,8	9,7	11,1	2,64	-0,64	3,28	13a	0,0	2,8	63,9	29,2	4,2
14	2,8	26,4	48,6	11,1	11,1	2,77	-0,47	3,24	14a	0,0	2,8	66,7	25,0	5,6
15	0,0	22,2	52,8	11,1	13,9	2,87	-0,47	3,34	15a	0,0	0,0	59,7	30,6	9,7
16	5,6	22,2	50,0	12,5	9,7	2,77	-0,55	3,32	16a	0,0	1,4	61,1	31,9	5,6

Tabela 20 – Distribuição/ média das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 5b pelos participantes na auto-avaliação.

Percepção (%)							Importância (%)							
Q	1	2	3	4	NR	Média	Diferença	Média	Q	1	2	3	4	NR
1	5,6	18,1	50,0	18,1	8,3	2,88	-0,54	3,42	1a	0,0	2,8	50,0	43,1	4,2
2	1,4	25,0	45,8	9,7	18,1	2,78	-0,65	3,43	2a	0,0	1,4	48,6	40,3	9,7
3	0,0	11,1	63,9	4,2	20,8	2,91	-0,54	3,45	3a	0,0	0,0	48,6	40,3	11,1
4	0,0	25,0	50,0	6,9	18,1	2,78	-0,53	3,31	4a	0,0	1,4	59,7	29,2	9,7
5	1,4	19,4	50,0	5,6	23,6	2,78	-0,52	3,3	5a	0,0	2,8	55,6	29,2	12,5
6	1,4	12,5	59,7	11,1	15,3	2,95	-0,43	3,38	6a	0,0	1,4	52,8	36,1	9,7
7	11,1	30,6	44,4	5,6	8,3	2,48	-0,76	3,24	7a	0,0	8,3	56,9	31,9	2,8
8	11,1	34,7	37,5	8,3	8,3	2,47	-0,76	3,23	8a	1,4	2,8	65,3	27,8	2,8
9	9,7	25,0	45,8	6,9	12,5	2,57	-0,66	3,23	9a	1,4	5,6	59,7	30,6	2,8
10	6,9	33,3	45,8	4,2	9,7	2,52	-0,72	3,24	10a	0,0	5,6	63,9	29,2	1,4
11	8,3	33,3	43,1	5,6	9,7	2,51	-0,72	3,23	11a	0,0	8,3	59,7	30,6	1,4
12	12,5	27,8	44,4	5,6	9,7	2,48	-0,78	3,26	12a	0,0	6,9	58,3	31,9	2,8
13	2,8	29,2	50,0	5,6	12,5	2,67	-0,5	3,17	13a	0,0	2,8	70,8	18,1	8,3
14	12,5	36,1	31,9	6,9	12,5	2,38	-0,88	3,26	14a	0,0	5,6	58,3	30,6	5,6
15	6,9	40,3	30,6	8,3	12,5	2,49	-0,79	3,28	15a	0,0	5,6	58,3	31,9	4,2
16	2,8	12,5	58,3	12,5	13,9	2,94	-0,34	3,28	16a	0,0	4,2	58,3	30,6	6,9
17	8,3	37,5	34,7	6,9	12,5	2,46	-0,76	3,22	17a	0,0	6,9	58,3	27,8	6,9
18	8,3	30,6	37,5	8,3	15,3	2,54	-0,72	3,26	18a	0,0	4,2	62,5	29,2	4,2
19	5,6	11,1	59,7	15,3	8,3	2,92	-0,48	3,4	19a	0,0	2,8	52,8	41,7	2,8
20	5,6	20,8	52,8	12,5	8,3	2,79	-0,59	3,38	20a	0,0	5,6	48,6	43,1	1,4
21	12,5	31,9	30,6	8,3	16,7	2,42	-0,68	3,1	21a	1,4	12,5	55,6	25,0	5,6
22	2,8	8,3	70,8	11,1	6,9	2,97	-0,46	3,43	22a	0,0	2,8	50,0	44,4	2,8
23	0,0	16,7	58,3	13,9	11,1	2,97	-0,33	3,3	23a	0,0	2,8	61,1	31,9	4,2
24	5,6	31,9	47,2	9,7	5,6	2,65	-0,64	3,29	24a	0,0	2,8	65,3	31,9	0,0
25	5,6	20,8	47,2	16,7	9,7	2,83	-0,53	3,36	25a	0,0	5,6	51,4	40,3	2,8
26	1,4	29,2	45,8	13,9	9,7	2,8	-0,59	3,39	26a	0,0	4,2	51,4	43,1	1,4
27	1,4	16,7	55,6	19,4	6,9	3	-0,45	3,45	27a	0,0	2,8	48,6	47,2	1,4
28	0,0	0,0	70,8	23,6	5,6	3,25	-0,3	3,55	28a	0,0	1,4	41,7	55,6	1,4
29	1,4	12,5	65,3	12,5	8,3	2,97	-0,36	3,33	29a	0,0	4,2	56,9	36,1	2,8
30	1,4	26,4	55,6	9,7	6,9	2,79	-0,42	3,21	30a	0,0	5,6	66,7	26,4	1,4
31	1,4	15,3	52,8	18,1	12,5	3	-0,35	3,35	31a	0,0	2,8	56,9	36,1	4,2
32	0,0	16,7	68,1	8,3	6,9	2,91	-0,46	3,37	32a	0,0	2,8	56,9	38,9	1,4
33	0,0	16,7	66,7	8,3	8,3	2,91	-0,48	3,39	33a	0,0	2,8	54,2	41,7	1,4
34	2,8	26,4	55,6	9,7	5,6	2,76	-0,61	3,37	34a	0,0	2,8	56,9	38,9	1,4
35	4,2	36,1	47,2	6,9	5,6	2,6	-0,79	3,39	35a	0,0	2,8	54,2	41,7	1,4
36	2,8	38,9	40,3	12,5	5,6	2,66	-0,72	3,38	36a	0,0	1,4	59,7	38,9	0,0
37	0,0	9,7	68,1	16,7	5,6	3,07	-0,49	3,56	37a	0,0	1,4	41,7	56,9	0,0
38	1,4	30,6	44,4	11,1	12,5	2,75	-0,58	3,33	38a	0,0	4,2	56,9	36,1	2,8
39	0,0	11,1	68,1	13,9	6,9	3,03	-0,55	3,58	39a	0,0	1,4	38,9	59,7	0,0
40	0,0	12,5	56,9	23,6	6,9	3,12	-0,37	3,49	40a	0,0	4,2	43,1	52,8	0,0
41	0,0	12,5	61,1	20,8	5,6	3,09	-0,47	3,56	41a	0,0	1,4	40,3	56,9	1,4
42	5,6	22,2	41,7	22,2	8,3	2,88	-0,59	3,47	42a	0,0	5,6	40,3	51,4	2,8
43	0,0	16,7	58,3	19,4	5,6	3,03	-0,56	3,59	43a	0,0	0,0	40,3	58,3	1,4
44	0,0	16,7	59,7	16,7	6,9	3	-0,5	3,5	44a	0,0	1,4	47,2	51,4	0,0
45	0,0	2,8	52,8	40,3	4,2	3,39	-0,32	3,71	45a	0,0	0,0	29,2	70,8	0,0
46	0,0	16,7	56,9	20,8	5,6	3,04	-0,49	3,53	46a	0,0	2,8	41,7	55,6	0,0
47	0,0	15,3	59,7	18,1	6,9	3,03	-0,37	3,4	47a	0,0	4,2	51,4	44,4	0,0
48	1,4	20,8	58,3	15,3	4,2	2,91	-0,53	3,44	48a	0,0	1,4	52,8	45,8	0,0
49	1,4	19,4	55,6	13,9	9,7	2,91	-0,58	3,49	49a	0,0	2,8	44,4	51,4	1,4
50	1,4	22,2	55,6	13,9	6,9	2,88	-0,56	3,44	50a	0,0	2,8	50,0	47,2	0,0
51	0,0	18,1	56,9	18,1	6,9	3	-0,51	3,51	51a	0,0	1,4	45,8	52,8	0,0
52	0,0	15,3	61,1	16,7	6,9	3,01	-0,47	3,48	52a	0,0	2,8	45,8	50,0	1,4
53	33,3	31,9	11,1	6,9	16,7	1,9	-1,33	3,23	53a	1,4	6,9	48,6	29,2	13,9
54	4,2	19,4	47,2	9,7	19,4	2,78	-0,68	3,46	54a	0,0	1,4	45,8	43,1	9,7

Tabela 21 – Distribuição das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 5c pelos participantes na auto-avaliação.

Percepção (%)							Importância (%)							
Q	1	2	3	4	NR	Média	Diferença	Média	Q	1	2	3	4	NR
1	2,8	19,4	47,2	8,3	22,2	2,79	-0,68	3,47	1a	0,0	1,4	44,4	43,1	11,1
2	6,9	26,4	29,2	6,9	30,6	2,52	-0,81	3,33	2a	0,0	5,6	43,1	31,9	19,4
3	0,0	2,8	55,6	30,6	11,1	3,31	-0,25	3,56	3a	0,0	2,8	36,1	55,6	5,6
4	4,2	15,3	47,2	9,7	23,6	2,82	-0,5	3,32	4a	0,0	4,2	52,8	33,3	9,7
5	9,7	19,4	27,8	5,6	36,1	2,47	-0,76	3,23	5a	0,0	8,3	43,1	26,4	22,2
6	13,9	27,8	16,7	4,2	37,5	2,18	-1	3,18	6a	0,0	8,3	47,2	22,2	22,2

Tabela 22 – Distribuição das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 5d pelos participantes na auto-avaliação.

Percepção (%)							Importância (%)							
Q	1	2	3	4	NR	Média	Diferença	Média	Q	1	2	3	4	NR
1	4,2	11,1	56,9	9,7	18,1	2,88	-0,47	3,35	1a	0,0	4,2	51,4	36,1	8,3
2	4,2	18,1	52,8	16,7	8,3	2,89	-0,6	3,49	2a	0,0	1,4	45,8	48,6	4,2
3	4,2	16,7	48,6	19,4	11,1	2,94	-0,52	3,46	3a	0,0	2,8	45,8	45,8	5,6
4	4,2	26,4	48,6	8,3	12,5	2,7	-0,63	3,33	4a	0,0	5,6	51,4	36,1	6,9
5	2,8	12,5	41,7	11,1	31,9	2,9	-0,52	3,42	5a	0,0	4,2	40,3	38,9	16,7
6	11,1	15,3	25,0	8,3	40,3	2,51	-0,89	3,4	6a	0,0	4,2	36,1	33,3	26,4
7	16,7	15,3	23,6	4,2	40,3	2,26	-0,92	3,18	7a	1,4	12,5	33,3	29,2	23,6

Tabela 23 – Distribuição das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 5e pelos participantes na auto-avaliação.

Percepção (%)							Importância (%)							
Q	1	2	3	4	NR	Média	Diferença	Média	Q	1	2	3	4	NR
1	6,9	26,4	41,7	2,8	22,2	2,52	-0,77	3,29	1a	0,0	4,2	56,9	30,6	8,3
2	6,9	25,0	36,1	8,3	23,6	2,6	-0,72	3,32	2a	0,0	4,2	52,8	33,3	9,7
3	11,1	19,4	30,6	4,2	34,7	2,43	-0,8	3,23	3a	0,0	5,6	50,0	23,6	20,8
4	6,9	12,5	38,9	11,1	30,6	2,78	-0,56	3,34	4a	0,0	4,2	47,2	33,3	15,3
5	8,3	23,6	30,6	2,8	34,7	2,43	-0,84	3,27	5a	0,0	5,6	48,6	27,8	18,1
6	8,3	27,8	20,8	2,8	40,3	2,3	-0,94	3,24	6a	0,0	5,6	50,0	25,0	19,4
7	12,5	22,2	11,1	0,0	54,2	1,97	-1,17	3,14	7a	1,4	5,6	44,4	18,1	30,6
8	12,5	20,8	18,1	5,6	43,1	2,29	-0,93	3,22	8a	0,0	6,9	45,8	23,6	23,6
9	8,3	18,1	19,4	4,2	50,0	2,39	-0,81	3,2	9a	1,4	4,2	43,1	20,8	30,6
10	2,8	13,9	43,1	6,9	33,3	2,81	-0,54	3,35	10a	0,0	2,8	48,6	31,9	16,7

Tabela 24 – Distribuição das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 6a pelos alunos.

Percepção (%)							Diferença	Importância (%)						
Q	1	2	3	4	NR	Média		Média	Q	1	2	3	4	NR
1	27,8	33,3	30,6	0,0	8,3	2,03	-1,11	3,14	1a	2,8	11,1	52,8	30,6	2,8
2	2,8	25,0	55,6	13,9	2,8	2,83	-0,59	3,42	2a	0,0	5,6	47,2	47,2	0,0
3	61,1	30,6	5,6	2,8	0,0	1,5	-1,67	3,17	3a	2,8	16,7	41,7	38,9	0,0
4	72,2	11,1	11,1	2,8	2,8	1,43	-1,49	2,92	4a	8,3	16,7	50,0	25,0	0,0
5	2,8	25,0	38,9	30,6	2,8	3	-0,44	3,44	5a	2,8	8,3	30,6	58,3	0,0
6	5,6	30,6	38,9	22,2	2,8	2,8	-0,73	3,53	6a	0,0	0,0	47,2	52,8	0,0
7	11,1	13,9	52,8	19,4	2,8	2,83	-0,59	3,42	7a	0,0	8,3	41,7	50,0	0,0
8	5,6	11,1	58,3	25,0	0,0	3,03	-0,61	3,64	8a	2,8	5,6	16,7	75,0	0,0
9	8,3	27,8	44,4	19,4	0,0	2,75	-0,89	3,64	9a	0,0	2,8	30,6	66,7	0,0
10	0,0	8,3	36,1	55,6	0,0	3,47	-0,14	3,61	10a	2,8	5,6	19,4	72,2	0,0
11	5,6	8,3	52,8	30,6	2,8	3,11	-0,29	3,4	11a	0,0	5,6	47,2	44,4	2,8
12	2,8	16,7	58,3	19,4	2,8	2,97	-0,54	3,51	12a	2,8	0,0	38,9	55,6	2,8
13	0,0	47,2	38,9	13,9	0,0	2,67	-0,53	3,2	13a	2,8	13,9	41,7	38,9	2,8
14	5,6	38,9	27,8	27,8	0,0	2,78	-0,78	3,56	14a	2,8	5,6	25,0	66,7	0,0
15	41,7	8,3	22,2	19,4	8,3	2,21	-0,43	2,64	15a	25,0	16,7	16,7	33,3	8,3
16	33,3	2,8	13,9	33,3	16,7	2,57	-0,46	3,03	16a	13,9	11,1	16,7	41,7	16,7
17	2,8	38,9	38,9	19,4	0,0	2,75	-1	3,75	17a	0,0	0,0	25,0	75,0	0,0
18	2,8	36,1	27,8	30,6	2,8	2,89	-0,57	3,46	18a	0,0	11,1	30,6	55,6	2,8
19	0,0	13,9	25,0	58,3	2,8	3,46	-0,05	3,51	19a	2,8	5,6	27,8	61,1	2,8
20	5,6	33,3	38,9	22,2	0,0	2,78	-0,55	3,33	20a	2,8	5,6	47,2	44,4	0,0
21	5,6	25,0	58,3	11,1	0,0	2,75	-1	3,75	21a	0,0	2,8	19,4	77,8	0,0
22	2,8	16,7	38,9	38,9	2,8	3,17	-0,54	3,71	22a	2,8	0,0	19,4	75,0	2,8
23	0,0	11,1	41,7	47,2	0,0	3,36	-0,17	3,53	23a	0,0	11,1	25,0	63,9	0,0
24	5,6	41,7	36,1	16,7	0,0	2,64	-0,44	3,08	24a	5,6	11,1	52,8	30,6	0,0
25	55,6	30,6	8,3	2,8	2,8	1,57	-1,2	2,77	25a	11,1	25,0	36,1	25,0	2,8
26	47,2	27,8	16,7	2,8	5,6	1,74	-0,58	2,32	26a	8,3	50,0	33,3	2,8	5,6
27	13,9	30,6	41,7	11,1	2,8	2,51	-0,43	2,94	27a	5,6	13,9	61,1	19,4	0,0
28	19,4	38,9	16,7	25,0	0,0	2,47	-0,34	2,81	28a	8,3	22,2	50,0	19,4	0,0
29	22,2	25,0	19,4	30,6	2,8	2,6	-0,43	3,03	29a	8,3	13,9	41,7	33,3	2,8
30	8,3	16,7	41,7	30,6	2,8	2,97	-0,43	3,4	30a	0,0	8,3	41,7	47,2	2,8
31	0,0	27,8	50,0	19,4	2,8	2,91	-0,26	3,17	31a	0,0	11,1	58,3	27,8	2,8
32	5,6	27,8	47,2	19,4	0,0	2,81	-0,19	3	32a	0,0	19,4	61,1	19,4	0,0
33	5,6	52,8	33,3	8,3	0,0	2,44	-0,81	3,25	33a	2,8	8,3	50,0	38,9	0,0
34	19,4	55,6	16,7	8,3	0,0	2,14	-0,92	3,06	34a	5,6	8,3	58,3	25,0	2,8
35	5,6	33,3	36,1	22,2	2,8	2,77	-0,51	3,28	35a	2,8	2,8	58,3	36,1	0,0
36	2,8	44,4	41,7	11,1	0,0	2,61	-0,47	3,08	36a	0,0	11,1	69,4	19,4	0,0
37	25,0	30,6	19,4	25,0	0,0	2,44	-0,67	3,11	37a	11,1	11,1	33,3	44,4	0,0
38	5,6	27,8	50,0	13,9	2,8	2,74	-0,46	3,2	38a	2,8	5,6	58,3	30,6	2,8
39	8,3	19,4	25,0	47,2	0,0	3,11	-0,25	3,36	39a	0,0	5,6	52,8	41,7	0,0
40	69,4	19,4	5,6	5,6	0,0	1,47	-1	2,47	40a	13,9	38,9	33,3	13,9	0,0
41	8,3	33,3	33,3	22,2	2,8	2,71	-0,4	3,11	41a	2,8	16,7	47,2	33,3	0,0
42	27,8	36,1	30,6	5,6	0,0	2,14	-1,05	3,19	42a	5,6	11,1	41,7	41,7	0,0
43	13,9	22,2	38,9	22,2	2,8	2,71	-0,23	2,94	43a	11,1	5,6	58,3	22,2	2,8
44	0,0	13,9	63,9	22,2	0,0	3,08	-0,56	3,64	44a	0,0	2,8	30,6	66,7	0,0
45	0,0	13,9	47,2	38,9	0,0	3,25	-0,36	3,61	45a	0,0	2,8	33,3	63,9	0,0
46	22,2	50,0	25,0	2,8	0,0	2,08	-1,23	3,31	46a	0,0	13,9	41,7	44,4	0,0
47	25,0	33,3	25,0	16,7	0,0	2,33	-1,11	3,44	47a	2,8	2,8	41,7	52,8	0,0
48	2,8	33,3	44,4	19,4	0,0	2,81	-0,63	3,44	48a	5,6	0,0	38,9	55,6	0,0
49	0,0	16,7	47,2	36,1	0,0	3,19	-0,39	3,58	49a	2,8	5,6	22,2	69,4	0,0
50	2,8	11,1	63,9	22,2	0,0	3,06	-0,58	3,64	50a	0,0	2,8	30,6	66,7	0,0
51	5,6	36,1	44,4	13,9	0,0	2,67	-0,89	3,56	51a	2,8	8,3	19,4	69,4	0,0
52	25,0	22,2	33,3	13,9	5,6	2,38	-0,28	2,66	52a	8,3	30,6	44,4	13,9	2,8
53	5,6	33,3	50,0	11,1	0,0	2,67	-0,44	3,11	53a	0,0	11,1	66,7	22,2	0,0
54	2,8	30,6	58,3	8,3	0,0	2,72	-0,59	3,31	54a	0,0	2,8	63,9	33,3	0,0
55	27,8	25,0	19,4	27,8	0,0	2,47	-0,75	3,22	55a	2,8	11,1	47,2	38,9	0,0
56	0,0	25,0	52,8	19,4	2,8	2,94	-0,37	3,31	56a	0,0	5,6	55,6	36,1	2,8
57	2,8	22,2	58,3	16,7	0,0	2,89	-0,58	3,47	57a	0,0	5,6	41,7	52,8	0,0
58	2,8	13,9	66,7	16,7	0,0	2,97	-0,53	3,5	58a	0,0	0,0	50,0	50,0	0,0
59	8,3	13,9	55,6	22,2	0,0	2,92	-0,47	3,39	59a	0,0	8,3	44,4	47,2	0,0
60	13,9	33,3	33,3	19,4	0,0	2,58	-0,7	3,28	60a	2,8	13,9	36,1	47,2	0,0
61	5,6	33,3	41,7	19,4	0,0	2,75	-0,61	3,36	61a	0,0	13,9	36,1	50,0	0,0
62	2,8	30,6	36,1	30,6	0,0	2,94	-0,59	3,53	62a	0,0	2,8	41,7	55,6	0,0

63	2,8	19,4	50,0	27,8	0,0	3,03	-0,14	3,17	63a	2,8	2,8	69,4	25,0	0,0
64	8,3	27,8	47,2	13,9	2,8	2,69	-0,62	3,31	64a	2,8	2,8	52,8	38,9	2,8
65	13,9	36,1	36,1	11,1	2,8	2,46	-1,05	3,51	65a	2,8	8,3	22,2	63,9	2,8
66	2,8	11,1	66,7	19,4	0,0	3,03	-0,66	3,69	66a	0,0	0,0	30,6	69,4	0,0
67	5,6	22,2	66,7	5,6	0,0	2,72	-0,61	3,33	67a	0,0	5,6	55,6	38,9	0,0
68	0,0	8,3	55,6	36,1	0,0	3,28	-0,14	3,42	68a	5,6	5,6	30,6	58,3	0,0
69	25,0	11,1	44,4	19,4	0,0	2,58	-0,23	2,81	69a	11,1	25,0	36,1	27,8	0,0
70	5,6	13,9	63,9	8,3	8,3	2,82	-0,21	3,03	70a	0,0	11,1	66,7	13,9	8,3
71	8,3	19,4	58,3	13,9	0,0	2,78	-0,55	3,33	71a	0,0	5,6	55,6	38,9	0,0
72	2,8	22,2	52,8	22,2	0,0	2,94	-0,73	3,67	72a	0,0	0,0	33,3	66,7	0,0
73	13,9	25,0	38,9	19,4	2,8	2,66	-0,97	3,63	73a	0,0	8,3	19,4	69,4	2,8
74	2,8	5,6	38,9	52,8	0,0	3,42	-0,33	3,75	74a	2,8	2,8	11,1	83,3	0,0
75	0,0	8,3	52,8	38,9	0,0	3,31	0,12	3,19	75a	0,0	19,4	41,7	38,9	0,0
76	0,0	19,4	58,3	22,2	0,0	3,03	-0,41	3,44	76a	0,0	8,3	38,9	52,8	0,0
77	2,8	30,6	52,8	13,9	0,0	2,78	-0,58	3,36	77a	0,0	8,3	47,2	44,4	0,0
78	22,2	33,3	30,6	13,9	0,0	2,36	-0,95	3,31	78a	5,6	8,3	36,1	50,0	0,0
79	5,6	25,0	36,1	33,3	0,0	2,97	-0,5	3,47	79a	0,0	5,6	41,7	52,8	0,0
80	5,6	22,2	52,8	19,4	0,0	2,86	-0,45	3,31	80a	0,0	8,3	52,8	38,9	0,0
81	2,8	30,6	44,4	22,2	0,0	2,86	-0,67	3,53	81a	0,0	2,8	41,7	55,6	0,0
82	22,2	38,9	25,0	13,9	0,0	2,31	-1,27	3,58	82a	2,8	0,0	33,3	63,9	0,0
83	2,8	13,9	55,6	27,8	0,0	3,08	-0,34	3,42	83a	0,0	5,6	47,2	47,2	0,0
84	5,6	22,2	52,8	19,4	0,0	2,86	-0,81	3,67	84a	0,0	2,8	27,8	69,4	0,0
85	13,9	38,9	33,3	13,9	0,0	2,47	-0,59	3,06	85a	0,0	22,2	50,0	27,8	0,0
86	2,8	5,6	44,4	44,4	2,8	3,34	-0,17	3,51	86a	0,0	2,8	41,7	52,8	2,8
87	8,3	41,7	30,6	16,7	2,8	2,57	-0,6	3,17	87a	0,0	16,7	47,2	33,3	2,8
88	5,6	11,1	63,9	19,4	0,0	2,97	-0,36	3,33	88a	0,0	2,8	61,1	36,1	0,0
89	27,8	47,2	13,9	11,1	0,0	2,08	-0,98	3,06	89a	8,3	5,6	58,3	27,8	0,0
90	0,0	22,2	30,6	41,7	5,6	3,21	-0,3	3,51	90a	0,0	5,6	36,1	55,6	2,8
91	13,9	30,6	30,6	13,9	11,1	2,5	-0,62	3,12	91a	5,6	13,9	36,1	36,1	8,3
92	0,0	30,6	47,2	13,9	8,3	2,82	-0,44	3,26	92a	0,0	5,6	58,3	30,6	5,6
93	16,7	50,0	22,2	5,6	5,6	2,18	-1,42	3,6	93a	0,0	2,8	33,3	61,1	2,8
94	8,3	19,4	41,7	30,6	0,0	2,94	-0,62	3,56	94a	5,6	0,0	27,8	66,7	0,0
95	2,8	19,4	50,0	25,0	2,8	3	-0,71	3,71	95a	0,0	0,0	27,8	69,4	2,8
96	0,0	33,3	52,8	13,9	0,0	2,81	-0,83	3,64	96a	0,0	5,6	25,0	69,4	0,0

Tabela 25 – Distribuição das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 6a pelos encarregados de educação.

Percepção (%)							Importância (%)							
Q	1	2	3	4	NR	Média	Diferença	Média	Q	1	2	3	4	NR
1	6,7	20,0	50,0	10,0	13,3	2,73	-0,71	3,44	1a	0,0	3,3	43,3	43,3	10,0
2	3,3	10,0	60,0	23,3	3,3	3,07	-0,24	3,31	2a	0,0	0,0	66,7	30,0	3,3
3	0,0	26,7	43,3	23,3	6,7	2,96	-0,72	3,68	3a	0,0	0,0	30,0	63,3	6,7
4	6,7	16,7	40,0	33,3	3,3	3,03	-0,8	3,83	4a	0,0	0,0	16,7	80,0	3,3
5	13,3	30,0	40,0	16,7	0,0	2,6	-1,12	3,72	5a	0,0	0,0	26,7	70,0	3,3
6	30,0	43,3	20,0	6,7	0,0	2,03	-1,59	3,62	6a	0,0	0,0	36,7	60,0	3,3
7	3,3	10,0	43,3	33,3	10,0	3,19	-0,42	3,61	7a	0,0	0,0	36,7	56,7	6,7
8	0,0	26,7	46,7	23,3	3,3	2,97	-0,69	3,66	8a	0,0	0,0	33,3	63,3	3,3
9	3,3	26,7	46,7	16,7	6,7	2,82	-0,79	3,61	9a	0,0	0,0	36,7	56,7	6,7
10	3,3	23,3	56,7	6,7	10,0	2,74	-0,7	3,44	10a	0,0	3,3	43,3	43,3	10,0
11	3,3	6,7	56,7	26,7	6,7	3,14	-0,41	3,55	11a	0,0	0,0	43,3	53,3	3,3
12	3,3	13,3	43,3	30,0	10,0	3,11	-0,48	3,59	12a	0,0	0,0	40,0	56,7	3,3
13	3,3	6,7	60,0	30,0	0,0	3,17	-0,24	3,41	13a	0,0	3,3	50,0	43,3	3,3
14	0,0	0,0	40,0	60,0	0,0	3,6	0	3,6	14a	0,0	0,0	40,0	60,0	0,0
15	0,0	23,3	40,0	36,7	0,0	3,13	-0,16	3,29	15a	0,0	6,7	53,3	33,3	6,7
16	0,0	3,3	63,3	33,3	0,0	3,3	-0,01	3,31	16a	0,0	6,7	53,3	36,7	3,3
17	10,0	46,7	33,3	6,7	3,3	2,38	-0,72	3,1	17a	0,0	6,7	73,3	16,7	3,3
18	3,3	3,3	36,7	56,7	0,0	3,47	0,1	3,37	18a	0,0	3,3	56,7	40,0	0,0
19	3,3	3,3	40,0	53,3	0,0	3,43	0,05	3,38	19a	0,0	3,3	53,3	40,0	3,3
20	10,0	50,0	33,3	0,0	6,7	2,25	-0,72	2,97	20a	0,0	20,0	60,0	16,7	3,3
21	0,0	33,3	50,0	10,0	6,7	2,75	-0,46	3,21	21a	0,0	6,7	60,0	26,7	6,7
22	6,7	6,7	43,3	16,7	26,7	2,95	-0,13	3,08	22a	0,0	16,7	43,3	23,3	16,7
23	3,3	20,0	43,3	30,0	3,3	3,03	-0,68	3,71	23a	0,0	0,0	26,7	66,7	6,7
24	16,7	43,3	26,7	10,0	3,3	2,31	-0,79	3,1	24a	0,0	10,0	66,7	20,0	3,3
25	3,3	30,0	40,0	23,3	3,3	2,86	-0,68	3,54	25a	0,0	0,0	43,3	50,0	6,7
26	10,0	26,7	30,0	33,3	0,0	2,87	-0,68	3,55	26a	3,3	0,0	33,3	60,0	3,3

27	16,7	30,0	26,7	20,0	6,7	2,54	-0,9	3,44	27a	3,3	0,0	40,0	46,7	10,0
28	20,0	20,0	26,7	30,0	3,3	2,69	-0,72	3,41	28a	3,3	3,3	40,0	50,0	3,3
29	10,0	16,7	30,0	26,7	16,7	2,88	-0,56	3,44	29a	0,0	0,0	50,0	40,0	10,0
30	13,3	36,7	16,7	20,0	13,3	2,5	-0,93	3,43	30a	0,0	10,0	33,3	50,0	6,7
31	6,7	16,7	46,7	30,0	0,0	3	-0,57	3,57	31a	0,0	0,0	43,3	56,7	0,0
32	3,3	30,0	50,0	10,0	6,7	2,71	-0,5	3,21	32a	3,3	3,3	56,7	30,0	6,7
33	13,3	33,3	20,0	23,3	10,0	2,59	-0,37	2,96	33a	3,3	26,7	30,0	30,0	10,0
34	13,3	16,7	40,0	16,7	13,3	2,69	-0,43	3,12	34a	0,0	10,0	56,7	20,0	13,3
35	0,0	16,7	60,0	13,3	10,0	2,96	-0,27	3,23	35a	0,0	3,3	60,0	23,3	13,3
36	0,0	33,3	40,0	10,0	16,7	2,72	-0,4	3,12	36a	0,0	10,0	56,7	20,0	13,3
37	6,7	26,7	36,7	16,7	13,3	2,73	-0,42	3,15	37a	0,0	6,7	60,0	20,0	13,3
38	3,3	6,7	43,3	40,0	6,7	3,29	-0,11	3,4	38a	0,0	6,7	46,7	46,7	0,0
39	3,3	36,7	33,3	10,0	16,7	2,6	-0,51	3,11	39a	0,0	13,3	56,7	23,3	6,7
40	13,3	60,0	20,0	3,3	3,3	2,14	-0,99	3,13	40a	0,0	6,7	73,3	20,0	0,0
41	3,3	23,3	50,0	3,3	20,0	2,9	-0,71	3,61	41a	0,0	3,3	30,0	60,0	6,7
42	0,0	13,3	60,0	16,7	10,0	3,04	-0,6	3,64	42a	0,0	0,0	30,0	53,3	16,7
43	0,0	6,7	50,0	33,3	10,0	3,3	-0,14	3,44	43a	0,0	0,0	50,0	40,0	10,0
44	6,7	26,7	53,3	13,3	0,0	2,73	-0,72	3,45	44a	0,0	0,0	53,3	43,3	3,3
45	3,3	20,0	50,0	20,0	6,7	2,93	-0,46	3,39	45a	0,0	0,0	56,7	36,7	6,7
46	0,0	30,0	50,0	16,7	3,3	2,86	-0,66	3,52	46a	0,0	0,0	46,7	50,0	3,3
47	6,7	13,3	50,0	20,0	10,0	2,93	-0,47	3,4	47a	0,0	0,0	60,0	40,0	0,0
48	3,3	6,7	36,7	53,3	0,0	3,4	-0,26	3,66	48a	0,0	0,0	33,3	63,3	3,3
49	0,0	6,7	50,0	40,0	3,3	3,34	-0,2	3,54	49a	0,0	0,0	43,3	50,0	6,7
50	0,0	16,7	53,3	30,0	0,0	3,13	-0,46	3,59	50a	0,0	0,0	40,0	56,7	3,3
51	0,0	20,0	46,7	26,7	6,7	3,07	-0,29	3,36	51a	0,0	3,3	53,3	36,7	6,7
52	3,3	26,7	43,3	23,3	3,3	2,9	-0,58	3,48	52a	0,0	0,0	50,0	46,7	3,3
53	0,0	13,3	46,7	40,0	0,0	3,27	-0,28	3,55	53a	0,0	6,7	30,0	60,0	3,3
54	0,0	6,7	63,3	30,0	0,0	3,23	-0,05	3,28	54a	0,0	3,3	63,3	30,0	3,3
55	6,7	13,3	56,7	20,0	3,3	2,93	-0,28	3,21	55a	0,0	6,7	63,3	26,7	3,3
56	40,0	40,0	10,0	6,7	3,3	1,83	-1,62	3,45	56a	3,3	6,7	30,0	56,7	3,3
57	40,0	16,7	26,7	0,0	16,7	1,84	-0,73	2,57	57a	6,7	30,0	30,0	10,0	23,3
58	6,7	13,3	53,3	16,7	10,0	2,89	-0,23	3,12	58a	0,0	6,7	63,3	16,7	13,3
59	10,0	40,0	36,7	10,0	3,3	2,48	-0,59	3,07	59a	0,0	6,7	73,3	13,3	6,7
60	10,0	33,3	43,3	10,0	3,3	2,55	-0,55	3,1	60a	0,0	6,7	73,3	16,7	3,3
61	13,3	36,7	26,7	6,7	16,7	2,32	-0,68	3	61a	0,0	10,0	63,3	10,0	16,7
62	0,0	0,0	43,3	56,7	0,0	3,57	0,09	3,48	62a	0,0	0,0	50,0	46,7	3,3
63	0,0	0,0	60,0	40,0	0,0	3,4	0,12	3,28	63a	0,0	0,0	70,0	26,7	3,3
64	0,0	6,7	43,3	50,0	0,0	3,43	-0,02	3,45	64a	0,0	3,3	46,7	46,7	3,3
65	10,0	16,7	43,3	23,3	6,7	2,86	-0,47	3,33	65a	3,3	0,0	50,0	36,7	10,0
66	0,0	33,3	43,3	16,7	6,7	2,82	-0,55	3,37	66a	0,0	0,0	56,7	33,3	10,0
67	13,3	43,3	20,0	3,3	20,0	2,17	-0,83	3	67a	0,0	16,7	50,0	16,7	16,7
68	6,7	26,7	53,3	13,3	0,0	2,73	-0,58	3,31	68a	0,0	3,3	60,0	33,3	3,3
69	6,7	26,7	30,0	10,0	26,7	2,59	-0,41	3	69a	0,0	16,7	43,3	16,7	23,3
70	0,0	13,3	53,3	33,3	0,0	3,2	-0,25	3,45	70a	0,0	3,3	46,7	46,7	3,3
71	0,0	6,7	56,7	33,3	3,3	3,28	-0,01	3,29	71a	0,0	3,3	60,0	30,0	6,7
72	26,7	6,7	33,3	6,7	26,7	2,27	-0,48	2,75	72a	10,0	16,7	36,7	16,7	20,0
73	10,0	46,7	36,7	0,0	6,7	2,29	-0,64	2,93	73a	0,0	23,3	53,3	16,7	6,7
74	0,0	46,7	33,3	6,7	13,3	2,54	-0,27	2,81	74a	0,0	26,7	53,3	10,0	10,0
75	0,0	46,7	40,0	0,0	13,3	2,46	-0,58	3,04	75a	0,0	13,3	56,7	16,7	13,3
76	10,0	30,0	50,0	3,3	6,7	2,5	-0,72	3,22	76a	0,0	0,0	70,0	20,0	10,0
77	0,0	13,3	56,7	26,7	3,3	3,14	-0,52	3,66	77a	0,0	0,0	33,3	63,3	3,3
78	0,0	10,0	70,0	20,0	0,0	3,1	-0,45	3,55	78a	0,0	0,0	43,3	53,3	3,3
79	0,0	13,3	56,7	20,0	10,0	3,07	-0,36	3,43	79a	0,0	6,7	40,0	46,7	6,7
80	6,7	23,3	50,0	6,7	13,3	2,65	-0,39	3,04	80a	0,0	3,3	73,3	6,7	16,7
81	6,7	23,3	56,7	3,3	10,0	2,63	-0,52	3,15	81a	0,0	3,3	66,7	16,7	13,3
82	0,0	10,0	46,7	40,0	3,3	3,31	-0,21	3,52	82a	0,0	3,3	40,0	53,3	3,3
83	0,0	13,3	50,0	33,3	3,3	3,21	-0,38	3,59	83a	0,0	0,0	40,0	56,7	3,3
84	0,0	3,3	56,7	36,7	3,3	3,34	-0,11	3,45	84a	0,0	3,3	46,7	46,7	3,3
85	0,0	13,3	53,3	23,3	10,0	3,11	-0,35	3,46	85a	0,0	0,0	46,7	40,0	13,3
86	3,3	3,3	33,3	56,7	3,3	3,48	-0,22	3,7	86a	0,0	3,3	20,0	66,7	10,0
87	6,7	0,0	63,3	23,3	6,7	3,11	-0,22	3,33	87a	0,0	0,0	60,0	30,0	10,0
88	0,0	13,3	50,0	36,7	0,0	3,23	-0,25	3,48	88a	0,0	3,3	43,3	50,0	3,3
89	0,0	6,7	56,7	36,7	0,0	3,3	-0,25	3,55	89a	0,0	0,0	43,3	53,3	3,3
90	0,0	13,3	56,7	30,0	0,0	3,17	-0,24	3,41	90a	0,0	3,3	50,0	43,3	3,3
91	0,0	3,3	63,3	30,0	3,3	3,28	-0,24	3,52	91a	0,0	3,3	40,0	53,3	3,3
92	40,0	40,0	10,0	0,0	10,0	1,67	-1,45	3,12	92a	3,3	0,0	66,7	16,7	13,3
93	0,0	10,0	43,3	43,3	3,3	2,73	-0,71	3,44	93a	0,0	0,0	30,0	66,7	3,3

Tabela 26 – Distribuição das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 7a pelo pessoal docente.

Percepção (%)							Diferença	Importância (%)						
Q	1	2	3	4	NR	Média		Média	Q	1	2	3	4	NR
1	6,9	19,4	47,2	25,0	1,4	2,92	-0,8	3,72	1a	0,0	1,4	25,0	73,6	0,0
2	5,6	29,2	41,7	20,8	1,4	2,8	-0,88	3,68	2a	0,0	1,4	29,2	69,4	0,0
3	9,7	18,1	40,3	25,0	6,9	2,87	-0,81	3,68	3a	0,0	1,4	29,2	68,1	1,4
4	1,4	25,0	48,6	13,9	11,1	2,84	-0,76	3,6	4a	0,0	1,4	34,7	56,9	6,9
5	1,4	19,4	45,8	27,8	5,6	3,06	-0,51	3,57	5a	0,0	1,4	38,9	55,6	4,2
6	2,8	22,2	40,3	30,6	4,2	3,03	-0,48	3,51	6a	0,0	2,8	41,7	52,8	2,8
7	1,4	4,2	52,8	40,3	1,4	3,34	-0,27	3,61	7a	1,4	0,0	34,7	62,5	1,4
8	37,5	29,2	6,9	1,4	25,0	1,63	-1,57	3,2	8a	1,4	5,6	50,0	25,0	18,1
9	0,0	29,2	54,2	5,6	11,1	2,73	-0,67	3,4	9a	0,0	1,4	51,4	37,5	9,7
10	2,8	18,1	52,8	16,7	9,7	2,92	-0,5	3,42	10a	0,0	1,4	50,0	40,3	8,3
11	9,7	22,2	45,8	13,9	8,3	2,7	-0,72	3,42	11a	0,0	2,8	47,2	40,3	9,7
12	6,9	29,2	45,8	11,1	6,9	2,66	-0,68	3,34	12a	0,0	4,2	50,0	34,7	11,1
13	15,3	23,6	40,3	9,7	11,1	2,5	-0,8	3,3	13a	0,0	9,7	40,3	34,7	15,3
14	9,7	13,9	51,4	18,1	6,9	2,84	-0,49	3,33	14a	1,4	4,2	50,0	37,5	6,9
15	2,8	9,7	61,1	19,4	6,9	3,04	-0,43	3,47	15a	0,0	1,4	45,8	44,4	8,3
16	2,8	16,7	61,1	16,7	2,8	2,94	-0,45	3,39	16a	0,0	4,2	47,2	40,3	8,3
17	2,8	8,3	68,1	18,1	2,8	3,04	-0,42	3,46	17a	0,0	2,8	44,4	45,8	6,9
18	8,3	23,6	48,6	15,3	4,2	2,74	-0,6	3,34	18a	0,0	6,9	47,2	38,9	6,9
19	4,2	23,6	43,1	15,3	13,9	2,81	-0,61	3,42	19a	0,0	1,4	48,6	38,9	11,1
20	2,8	27,8	36,1	13,9	19,4	2,76	-0,64	3,4	20a	0,0	2,8	47,2	37,5	12,5
21	1,4	27,8	55,6	6,9	8,3	2,74	-0,59	3,33	21a	1,4	1,4	58,3	36,1	2,8
22	5,6	29,2	50,0	9,7	5,6	2,68	-0,73	3,41	22a	0,0	1,4	54,2	41,7	2,8
23	2,8	15,3	52,8	23,6	5,6	3,03	-0,44	3,47	23a	1,4	1,4	44,4	50,0	2,8
24	9,7	27,8	38,9	15,3	8,3	2,65	-0,87	3,52	24a	1,4	1,4	38,9	54,2	4,2
25	8,3	15,3	41,7	23,6	11,1	2,91	-0,6	3,51	25a	0,0	2,8	40,3	50,0	6,9
26	8,3	15,3	38,9	33,3	4,2	3,01	-0,62	3,63	26a	0,0	1,4	31,9	61,1	5,6
27	1,4	20,8	45,8	19,4	12,5	2,95	-0,5	3,45	27a	0,0	4,2	41,7	45,8	8,3
28	2,8	13,9	41,7	26,4	15,3	3,08	-0,47	3,55	28a	0,0	0,0	40,3	48,6	11,1
29	2,8	16,7	47,2	20,8	12,5	2,98	-0,54	3,52	29a	0,0	2,8	38,9	51,4	6,9
30	8,3	18,1	40,3	19,4	13,9	2,82	-0,7	3,52	30a	0,0	1,4	40,3	48,6	9,7
31	5,6	12,5	48,6	16,7	16,7	2,92	-0,56	3,48	31a	0,0	2,8	40,3	44,4	12,5
32	2,8	23,6	44,4	11,1	18,1	2,78	-0,6	3,38	32a	0,0	2,8	48,6	36,1	12,5
33	2,8	33,3	40,3	9,7	13,9	2,66	-0,79	3,45	33a	0,0	2,8	44,4	43,1	9,7
34	1,4	8,3	54,2	19,4	16,7	3,1	-0,34	3,44	34a	0,0	2,8	45,8	43,1	8,3
35	1,4	25,0	47,2	11,1	15,3	2,8	-0,61	3,41	35a	0,0	1,4	51,4	38,9	8,3
36	1,4	30,6	44,4	13,9	9,7	2,78	-0,63	3,41	36a	0,0	2,8	51,4	41,7	4,2
37	0,0	34,7	48,6	9,7	6,9	2,73	-0,71	3,44	37a	0,0	1,4	51,4	44,4	2,8
38	0,0	18,1	58,3	20,8	2,8	3,03	-0,43	3,46	38a	0,0	2,8	47,2	48,6	1,4
39	4,2	12,5	44,4	36,1	2,8	3,16	-0,43	3,59	39a	0,0	1,4	37,5	59,7	1,4
40	5,6	22,2	41,7	25,0	5,6	2,91	-0,7	3,61	40a	0,0	2,8	31,9	62,5	2,8
41	5,6	25,0	44,4	16,7	8,3	2,79	-0,75	3,54	41a	0,0	2,8	38,9	55,6	2,8
42	4,2	33,3	40,3	11,1	11,1	2,66	-0,8	3,46	42a	0,0	2,8	45,8	45,8	5,6
43	1,4	33,3	47,2	13,9	4,2	2,77	-0,77	3,54	43a	0,0	1,4	43,1	54,2	1,4
44	5,6	43,1	36,1	4,2	11,1	2,44	-1,01	3,45	44a	0,0	4,2	43,1	45,8	6,9
45	8,3	19,4	48,6	18,1	5,6	2,81	-0,67	3,48	45a	0,0	1,4	48,6	48,6	1,4
46	4,2	15,3	55,6	11,1	13,9	2,85	-0,6	3,45	46a	0,0	1,4	48,6	43,1	6,9
47	1,4	6,9	52,8	37,5	1,4	3,28	-0,3	3,58	47a	0,0	0,0	41,7	56,9	1,4
48	1,4	11,1	51,4	33,3	2,8	3,2	-0,46	3,66	48a	0,0	0,0	33,3	63,9	2,8
49	1,4	16,7	50,0	26,4	5,6	3,07	-0,45	3,52	49a	0,0	1,4	43,1	51,4	4,2
50	0,0	27,8	52,8	8,3	11,1	2,78	-0,6	3,38	50a	0,0	1,4	54,2	36,1	8,3
51	4,2	18,1	59,7	13,9	4,2	2,87	-0,62	3,49	51a	0,0	1,4	47,2	50,0	1,4
52	6,9	45,8	25,0	2,8	19,4	2,29	-0,95	3,24	52a	0,0	5,6	54,2	26,4	13,9
53	6,9	12,5	58,3	15,3	6,9	2,88	-0,57	3,45	53a	0,0	1,4	50,0	44,4	4,2
54	18,1	31,9	27,8	6,9	15,3	2,28	-1,09	3,37	54a	0,0	2,8	51,4	36,1	9,7
55	9,7	37,5	27,8	5,6	19,4	2,36	-1,09	3,45	55a	0,0	2,8	44,4	43,1	9,7
56	6,9	30,6	37,5	4,2	20,8	2,49	-0,78	3,27	56a	0,0	4,2	54,2	27,8	13,9
57	2,8	13,9	34,7	43,1	5,6	3,25	-0,16	3,41	57a	1,4	2,8	45,8	44,4	5,6
58	4,2	15,3	48,6	26,4	5,6	3,03	-0,55	3,58	58a	0,0	2,8	36,1	59,7	1,4

Tabela 27 – Distribuição das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 7a pelo pessoal não docente.

Percepção (%)							Importância (%)							
Q	1	2	3	4	NR	Média	Diferença	Média	Q	1	2	3	4	NR
1	5,6	27,8	55,6	11,1	0,0	2,72	-0,89	3,61	1a	2,8	0,0	30,6	66,7	0,0
2	0,0	11,1	55,6	30,6	2,8	3,2	-0,43	3,63	2a	0,0	2,8	30,6	63,9	2,8
3	0,0	8,3	22,2	69,4	0,0	3,61	-0,25	3,86	3a	0,0	0,0	13,9	86,1	0,0
4	5,6	33,3	52,8	8,3	0,0	2,64	-0,78	3,42	4a	2,8	2,8	44,4	50,0	0,0
5	2,8	19,4	44,4	30,6	2,8	3,06	-0,48	3,54	5a	2,8	0,0	36,1	58,3	2,8
6	5,6	36,1	47,2	11,1	0,0	2,64	-0,79	3,43	6a	0,0	5,6	44,4	47,2	2,8
7	5,6	16,7	50,0	27,8	0,0	3	-0,5	3,5	7a	2,8	2,8	36,1	58,3	0,0
8	0,0	13,9	22,2	61,1	2,8	3,49	-0,2	3,69	8a	0,0	0,0	30,6	66,7	2,8
9	8,3	41,7	27,8	19,4	2,8	2,6	-0,63	3,23	9a	0,0	13,9	47,2	36,1	2,8
10	5,6	22,2	50,0	22,2	0,0	2,89	-0,39	3,28	10a	0,0	5,6	61,1	33,3	0,0
11	0,0	16,7	19,4	61,1	2,8	3,46	-0,23	3,69	11a	0,0	2,8	25,0	72,2	0,0
12	0,0	16,7	33,3	50,0	0,0	3,33	-0,39	3,72	12a	0,0	2,8	22,2	75,0	0,0
13	0,0	25,0	25,0	47,2	2,8	3,23	-0,35	3,58	13a	0,0	5,6	30,6	63,9	0,0
14	0,0	13,9	22,2	61,1	2,8	3,49	-0,19	3,68	14a	0,0	2,8	25,0	66,7	5,6
15	0,0	16,7	27,8	52,8	2,8	3,37	-0,24	3,61	15a	0,0	2,8	33,3	63,9	0,0
16	2,8	11,1	25,0	58,3	2,8	3,43	-0,16	3,59	16a	0,0	5,6	27,8	61,1	5,6
17	0,0	22,2	22,2	44,4	11,1	3,25	-0,23	3,48	17a	0,0	2,8	41,7	47,2	8,3
18	0,0	25,0	38,9	33,3	2,8	3,09	-0,41	3,5	18a	0,0	2,8	44,4	52,8	0,0
19	8,3	25,0	27,8	30,6	8,3	2,88	-0,81	3,69	19a	0,0	2,8	25,0	69,4	2,8
20	8,3	27,8	30,6	30,6	2,8	2,86	-0,67	3,53	20a	0,0	11,1	25,0	63,9	0,0
21	0,0	8,3	50,0	38,9	2,8	3,31	-0,27	3,58	21a	0,0	2,8	36,1	61,1	0,0
22	13,9	38,9	16,7	27,8	2,8	2,6	-0,59	3,19	22a	2,8	8,3	55,6	33,3	0,0
23	16,7	33,3	30,6	19,4	0,0	2,53	-0,61	3,14	23a	0,0	11,1	61,1	25,0	2,8
24	27,8	11,1	27,8	30,6	2,8	2,63	-0,56	3,19	24a	2,8	8,3	55,6	33,3	0,0
25	0,0	30,6	44,4	22,2	2,8	2,91	-0,53	3,44	25a	0,0	5,6	44,4	50,0	0,0
26	2,8	16,7	41,7	36,1	2,8	3,14	-0,22	3,36	26a	0,0	11,1	41,7	47,2	0,0
27	25,0	27,8	27,8	16,7	2,8	2,37	-0,94	3,31	27a	0,0	11,1	44,4	41,7	2,8
28	16,7	11,1	36,1	33,3	2,8	2,89	-0,48	3,37	28a	0,0	11,1	38,9	47,2	2,8
29	0,0	30,6	30,6	38,9	0,0	3,08	-0,39	3,47	29a	0,0	5,6	41,7	52,8	0,0
30	0,0	27,8	27,8	44,4	0,0	3,17	-0,11	3,28	30a	0,0	11,1	50,0	38,9	0,0
31	11,1	38,9	33,3	16,7	0,0	2,56	-0,75	3,31	31a	2,8	5,6	50,0	41,7	0,0
32	5,6	22,2	22,2	50,0	0,0	3,17	-0,36	3,53	32a	0,0	5,6	36,1	58,3	0,0
33	2,8	11,1	41,7	41,7	2,8	3,26	-0,31	3,57	33a	0,0	2,8	36,1	58,3	2,8
34	19,4	8,3	38,9	30,6	2,8	2,83	-0,54	3,37	34a	2,8	2,8	47,2	44,4	2,8
35	0,0	44,4	22,2	30,6	2,8	2,86	-0,51	3,37	35a	0,0	5,6	50,0	41,7	2,8
36	22,2	36,1	33,3	5,6	2,8	2,23	-0,77	3	36a	2,8	11,1	69,4	16,7	0,0
37	25,0	27,8	38,9	5,6	2,8	2,26	-0,68	2,94	37a	0,0	19,4	55,6	13,9	11,1
38	13,9	38,9	19,4	25,0	2,8	2,57	-0,6	3,17	38a	0,0	11,1	58,3	27,8	2,8
39	22,2	44,4	25,0	5,6	2,8	2,14	-1,23	3,37	39a	0,0	5,6	50,0	41,7	2,8
40	33,3	38,9	16,7	5,6	5,6	1,94	-1,03	2,97	40a	2,8	22,2	44,4	25,0	5,6
41	0,0	13,9	11,1	75,0	0,0	3,61	-0,03	3,64	41a	0,0	2,8	30,6	66,7	0,0
42	41,7	19,4	22,2	13,9	2,8	2,09	-1,33	3,42	42a	0,0	5,6	47,2	47,2	0,0
43	61,1	5,6	5,6	5,6	22,2	1,43	-1,57	3	43a	2,8	13,9	52,8	19,4	11,1
44	11,1	44,4	25,0	19,4	0,0	2,53	-1,01	3,54	44a	0,0	11,1	22,2	63,9	2,8
45	16,7	47,2	25,0	11,1	0,0	2,31	-0,8	3,11	45a	2,8	11,1	58,3	27,8	0,0
46	0,0	27,8	25,0	44,4	2,8	3,17	-0,3	3,47	46a	0,0	2,8	47,2	50,0	0,0
47	2,8	19,4	33,3	44,4	0,0	3,19	-0,38	3,57	47a	0,0	5,6	30,6	61,1	2,8
48	0,0	5,6	33,3	61,1	0,0	3,56	-0,13	3,69	48a	0,0	5,6	19,4	75,0	0,0
49	2,8	19,4	30,6	41,7	5,6	3,18	-0,29	3,47	49a	0,0	5,6	38,9	50,0	5,6
50	2,8	13,9	52,8	30,6	0,0	3,11	-0,39	3,5	50a	0,0	2,8	44,4	52,8	0,0
51	2,8	33,3	19,4	41,7	2,8	3,03	-0,37	3,4	51a	0,0	8,3	41,7	47,2	2,8
52	0,0	22,2	30,6	47,2	0,0	3,25	-0,36	3,61	52a	0,0	2,8	33,3	63,9	0,0
53	0,0	16,7	27,8	50,0	5,6	3,35	-0,21	3,56	53a	0,0	5,6	30,6	58,3	5,6
54	27,8	27,8	25,0	11,1	8,3	2,21	-1,18	3,39	54a	0,0	5,6	44,4	41,7	8,3
55	11,1	27,8	41,7	5,6	13,9	2,48	-0,75	3,23	55a	0,0	5,6	55,6	25,0	13,9
56	0,0	8,3	27,8	63,9	0,0	3,56	-0,02	3,58	56a	0,0	2,8	36,1	61,1	0,0
57	30,6	30,6	2,8	19,4	16,7	2,13	-0,72	2,85	57a	8,3	19,4	41,7	22,2	8,3
58	25,0	16,7	25,0	27,8	5,6	2,59	-1,02	3,61	58a	0,0	2,8	33,3	63,9	0,0
59	2,8	5,6	5,6	86,1	0,0	3,75	-0,11	3,86	59a	0,0	2,8	8,3	88,9	0,0
60	0,0	2,8	2,8	94,4	0,0	3,92	-0,02	3,94	60a	0,0	0,0	5,6	94,4	0,0

Tabela 28 – Distribuição das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 8a pelo pessoal docente.

Percepção (%)							Diferença	Importância (%)						
Q	1	2	3	4	NR	Média		Média	Q	1	2	3	4	NR
1	0,0	28,6	57,1	14,3	0,0	2,86	-0,57	3,43	1a	0,0	0,0	57,1	42,9	0,0
2	14,3	28,6	57,1	0,0	0,0	2,43	-1	3,43	2a	0,0	0,0	57,1	42,9	0,0
3	0,0	14,3	42,9	28,6	14,3	3,17	-0,4	3,57	3a	0,0	0,0	42,9	57,1	0,0
4	0,0	14,3	57,1	28,6	0,0	3,14	-0,29	3,43	4a	0,0	14,3	28,6	57,1	0,0
5	0,0	0,0	71,4	28,6	0,0	3,29	-0,28	3,57	5a	0,0	0,0	42,9	57,1	0,0
6	14,3	14,3	57,1	14,3	0,0	2,71	-0,58	3,29	6a	0,0	0,0	71,4	28,6	0,0
7	0,0	28,6	71,4	0,0	0,0	2,71	-0,58	3,29	7a	0,0	14,3	42,9	42,9	0,0
8	0,0	28,6	57,1	14,3	0,0	2,86	-0,71	3,57	8a	0,0	0,0	42,9	57,1	0,0
9	0,0	28,6	28,6	42,9	0,0	3,14	-0,43	3,57	9a	0,0	0,0	42,9	57,1	0,0
10	0,0	28,6	57,1	14,3	0,0	2,86	-0,43	3,29	10a	0,0	14,3	42,9	42,9	0,0
11	28,6	28,6	42,9	0,0	0,0	2,14	-1,15	3,29	11a	0,0	14,3	42,9	42,9	0,0
12	0,0	14,3	71,4	14,3	0,0	3	-0,43	3,43	12a	0,0	0,0	57,1	42,9	0,0
13	0,0	14,3	42,9	42,9	0,0	3,29	-0,14	3,43	13a	0,0	14,3	28,6	57,1	0,0
14	0,0	14,3	57,1	28,6	0,0	3,14	-0,43	3,57	14a	0,0	0,0	42,9	57,1	0,0
15	0,0	14,3	14,3	57,1	14,3	3,5	-0,33	3,83	15a	0,0	0,0	14,3	71,4	14,3
16	0,0	14,3	85,7	0,0	0,0	2,86	-1	3,86	16a	0,0	0,0	14,3	85,7	0,0
17	28,6	14,3	42,9	14,3	0,0	2,43	-0,71	3,14	17a	0,0	14,3	57,1	28,6	0,0
18	0,0	57,1	14,3	28,6	0,0	2,71	-0,86	3,57	18a	0,0	0,0	42,9	57,1	0,0
19	0,0	28,6	57,1	14,3	0,0	2,86	-0,57	3,43	19a	0,0	0,0	57,1	42,9	0,0
20	0,0	0,0	85,7	14,3	0,0	3,14	0,14	3	20a	14,3	0,0	57,1	28,6	0,0
21	0,0	14,3	71,4	14,3	0,0	3	0	3	21a	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
22	0,0	14,3	85,7	0,0	0,0	2,86	-0,57	3,43	22a	0,0	0,0	57,1	42,9	0,0
23	0,0	42,9	14,3	0,0	42,9	2,25	-0,95	3,2	23a	0,0	0,0	57,1	14,3	28,6
24	0,0	14,3	42,9	0,0	42,9	2,75	-1,05	3,8	24a	0,0	0,0	14,3	57,1	28,6
25	0,0	0,0	28,6	71,4	0,0	3,71	0	3,71	25a	0,0	0,0	28,6	71,4	0,0
26	0,0	28,6	28,6	42,9	0,0	3,14	-0,29	3,43	26a	0,0	0,0	57,1	42,9	0,0
27	0,0	0,0	28,6	57,1	14,3	3,67	0	3,67	27a	0,0	0,0	28,6	57,1	14,3
28	0,0	0,0	57,1	42,9	0,0	3,43	-0,57	4	28a	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
29	0,0	0,0	71,4	28,6	0,0	3,29	-0,42	3,71	29a	0,0	0,0	28,6	71,4	0,0
30	0,0	14,3	57,1	28,6	0,0	3,14	-0,57	3,71	30a	0,0	0,0	28,6	71,4	0,0
31	0,0	0,0	71,4	28,6	0,0	3,29	-0,42	3,71	31a	0,0	0,0	28,6	71,4	0,0
32	0,0	57,1	42,9	0,0	0,0	2,43	-1,14	3,57	32a	0,0	0,0	42,9	57,1	0,0
33	57,1	14,3	0,0	0,0	28,6	1,2	-2,47	3,67	33a	0,0	0,0	28,6	57,1	14,3

Tabela 29 – Distribuição das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 8a pelo pessoal não docente.

Percepção (%)							Importância (%)							
Q	1	2	3	4	NR	Média	Diferença	Média	Q	1	2	3	4	NR
1	0,0	57,1	14,3	28,6	0,0	2,71	-0,58	3,29	1a	0,0	0,0	71,4	28,6	0,0
2	28,6	42,9	14,3	0,0	14,3	1,83	-1,46	3,29	2a	0,0	0,0	71,4	28,6	0,0
3	0,0	14,3	85,7	0,0	0,0	2,86	-0,43	3,29	3a	0,0	0,0	71,4	28,6	0,0
4	0,0	42,9	57,1	0,0	0,0	2,57	-0,43	3	4a	0,0	0,0	85,7	0,0	14,3
5	14,3	28,6	57,1	0,0	0,0	2,43	-1,28	3,71	5a	0,0	0,0	28,6	71,4	0,0
6	14,3	28,6	57,1	0,0	0,0	2,43	-0,43	2,86	6a	0,0	28,6	57,1	14,3	0,0
7	28,6	42,9	28,6	0,0	0,0	2	-1,43	3,43	7a	0,0	0,0	57,1	42,9	0,0
8	0,0	71,4	28,6	0,0	0,0	2,29	-0,57	2,86	8a	0,0	14,3	85,7	0,0	0,0
9	0,0	57,1	42,9	0,0	0,0	2,43	-0,57	3	9a	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
10	0,0	71,4	14,3	0,0	14,3	2,17	-0,66	2,83	10a	0,0	14,3	71,4	0,0	14,3
11	14,3	85,7	0,0	0,0	0,0	1,86	-1,14	3	11a	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
12	28,6	14,3	57,1	0,0	0,0	2,29	-0,71	3	12a	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
13	0,0	42,9	42,9	14,3	0,0	2,71	-0,43	3,14	13a	0,0	0,0	85,7	14,3	0,0
14	0,0	14,3	57,1	28,6	0,0	3,14	0,28	2,86	14a	0,0	14,3	85,7	0,0	0,0
15	0,0	14,3	14,3	71,4	0,0	3,57	0,14	3,43	15a	0,0	0,0	57,1	42,9	0,0
16	0,0	14,3	28,6	57,1	0,0	3,43	0	3,43	16a	0,0	0,0	57,1	42,9	0,0
17	28,6	28,6	42,9	0,0	0,0	2,14	-0,43	2,57	17a	0,0	42,9	57,1	0,0	0,0
18	0,0	71,4	14,3	14,3	0,0	2,43	-0,71	3,14	18a	0,0	0,0	85,7	14,3	0,0
19	0,0	42,9	42,9	14,3	0,0	2,71	-0,58	3,29	19a	0,0	0,0	71,4	28,6	0,0
20	0,0	28,6	71,4	0,0	0,0	2,71	-0,58	3,29	20a	0,0	0,0	71,4	28,6	0,0
21	42,9	42,9	14,3	0,0	0,0	1,71	-1,15	2,86	21a	0,0	14,3	85,7	0,0	0,0
22	14,3	14,3	57,1	14,3	0,0	2,71	-0,43	3,14	22a	0,0	0,0	85,7	14,3	0,0
23	14,3	28,6	42,9	0,0	14,3	2,33	-0,67	3	23a	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
24	0,0	71,4	28,6	0,0	0,0	2,29	-0,71	3	24a	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
25	0,0	0,0	42,9	57,1	0,0	3,57	0,57	3	25a	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
26	0,0	28,6	57,1	14,3	0,0	2,86	-0,14	3	26a	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
27	0,0	0,0	28,6	57,1	14,3	3,67	0,34	3,33	27a	0,0	0,0	57,1	28,6	14,3
28	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	4	0	4	28a	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
29	0,0	14,3	71,4	14,3	0,0	3	-0,86	3,86	29a	0,0	0,0	14,3	85,7	0,0
30	0,0	71,4	28,6	0,0	0,0	2,29	-1	3,29	30a	0,0	0,0	71,4	28,6	0,0
31	0,0	14,3	42,9	42,9	0,0	3,29	-0,14	3,43	31a	0,0	0,0	57,1	42,9	0,0
32	57,1	28,6	14,3	0,0	0,0	1,57	-1,29	2,86	32a	0,0	28,6	57,1	14,3	0,0
33	85,7	0,0	0,0	14,3	0,0	1,43	-1,77	3,2	33a	0,0	0,0	57,1	14,3	28,6

Tabela 30 – Distribuição das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 8a pelos encarregados de educação.

Percepção (%)							Importância (%)							
Q	1	2	3	4	NR	Média	Diferença	Média	Q	1	2	3	4	NR
1	0,0	28,6	71,4	0,0	0,0	2,71	-0,58	3,29	1a	0,0	0,0	71,4	28,6	0,0
2	28,6	14,3	57,1	0,0	0,0	2,29	-1	3,29	2a	0,0	0,0	71,4	28,6	0,0
3	0,0	14,3	42,9	42,9	0,0	3,29	-0,28	3,57	3a	0,0	14,3	14,3	71,4	0,0
4	0,0	14,3	42,9	42,9	0,0	3,29	-0,14	3,43	4a	0,0	14,3	28,6	57,1	0,0
5	0,0	14,3	57,1	28,6	0,0	3,14	-0,57	3,71	5a	0,0	0,0	28,6	71,4	0,0
6	14,3	28,6	57,1	0,0	0,0	2,43	-1	3,43	6a	0,0	0,0	57,1	42,9	0,0
7	14,3	42,9	42,9	0,0	0,0	2,29	-1,28	3,57	7a	0,0	0,0	42,9	57,1	0,0
8	14,3	28,6	57,1	0,0	0,0	2,43	-0,86	3,29	8a	0,0	14,3	42,9	42,9	0,0
9	0,0	42,9	14,3	42,9	0,0	3	-0,43	3,43	9a	0,0	14,3	28,6	57,1	0,0
10	14,3	57,1	14,3	14,3	0,0	2,29	-0,71	3	10a	14,3	14,3	28,6	42,9	0,0
11	42,9	28,6	28,6	0,0	0,0	1,86	-1,14	3	11a	14,3	0,0	57,1	28,6	0,0
12	14,3	28,6	57,1	0,0	0,0	2,43	-0,86	3,29	12a	0,0	0,0	71,4	28,6	0,0
13	0,0	14,3	28,6	57,1	0,0	3,43	-0,28	3,71	13a	0,0	0,0	28,6	71,4	0,0
14	0,0	0,0	28,6	71,4	0,0	3,71	0	3,71	14a	0,0	0,0	28,6	71,4	0,0
15	0,0	0,0	28,6	71,4	0,0	3,71	0,28	3,43	15a	0,0	0,0	57,1	42,9	0,0
16	0,0	14,3	57,1	28,6	0,0	3,14	-0,43	3,57	16a	0,0	0,0	42,9	57,1	0,0
17	28,6	28,6	42,9	0,0	0,0	2,14	-0,72	2,86	17a	0,0	28,6	57,1	14,3	0,0
18	14,3	42,9	28,6	14,3	0,0	2,43	-0,57	3	18a	0,0	28,6	42,9	28,6	0,0
19	0,0	28,6	42,9	28,6	0,0	3	0	3	19a	0,0	14,3	71,4	14,3	0,0
20	0,0	0,0	71,4	28,6	0,0	3,29	0,29	3	20a	14,3	0,0	57,1	28,6	0,0
21	28,6	28,6	28,6	14,3	0,0	2,29	-0,42	2,71	21a	14,3	14,3	57,1	14,3	0,0
22	0,0	0,0	57,1	28,6	14,3	3,33	-0,17	3,5	22a	0,0	0,0	42,9	42,9	14,3
23	42,9	28,6	14,3	0,0	14,3	1,67	-0,5	2,17	23a	42,9	0,0	28,6	14,3	14,3
24	0,0	28,6	71,4	0,0	0,0	2,71	-0,58	3,29	24a	0,0	0,0	71,4	28,6	0,0
25	0,0	0,0	42,9	57,1	0,0	3,57	0,14	3,43	25a	0,0	0,0	57,1	42,9	0,0
26	0,0	14,3	71,4	14,3	0,0	3	-0,29	3,29	26a	0,0	0,0	71,4	28,6	0,0
27	0,0	14,3	28,6	57,1	0,0	3,43	0,57	2,86	27a	28,6	0,0	28,6	42,9	0,0
28	0,0	14,3	28,6	57,1	0,0	3,43	-0,28	3,71	28a	0,0	0,0	28,6	71,4	0,0
29	0,0	14,3	57,1	28,6	0,0	3,14	-0,43	3,57	29a	0,0	0,0	42,9	57,1	0,0
30	0,0	71,4	14,3	14,3	0,0	2,43	-0,71	3,14	30a	0,0	14,3	57,1	28,6	0,0
31	0,0	0,0	42,9	57,1	0,0	3,57	-0,14	3,71	31a	0,0	0,0	28,6	71,4	0,0
32	14,3	57,1	14,3	14,3	0,0	2,29	-0,85	3,14	32a	0,0	14,3	57,1	28,6	0,0
33	71,4	0,0	0,0	0,0	28,6	1	-2,33	3,33	33a	0,0	0,0	57,1	28,6	14,3

Tabela 31 – Distribuição das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 8a pelas entidades.

Percepção (%)							Importância (%)							
Q	1	2	3	4	NR	Média	Diferença	Média	Q	1	2	3	4	NR
1	0,0	42,9	42,9	14,3	0,0	2,71	-0,86	3,57	1a	0,0	0,0	42,9	57,1	0,0
2	0,0	42,9	57,1	0,0	0,0	2,57	-0,86	3,43	2a	0,0	14,3	28,6	57,1	0,0
3	0,0	14,3	42,9	28,6	14,3	3,17	-0,26	3,43	3a	0,0	0,0	57,1	42,9	0,0
4	0,0	0,0	71,4	14,3	14,3	3,17	-0,12	3,29	4a	0,0	0,0	71,4	28,6	0,0
5	0,0	0,0	71,4	14,3	14,3	3,17	-0,26	3,43	5a	0,0	0,0	57,1	42,9	0,0
6	0,0	14,3	57,1	14,3	14,3	3	-0,29	3,29	6a	0,0	0,0	71,4	28,6	0,0
7	0,0	28,6	57,1	0,0	14,3	2,67	-0,76	3,43	7a	0,0	0,0	57,1	42,9	0,0
8	0,0	28,6	57,1	0,0	14,3	2,67	-0,33	3	8a	0,0	14,3	57,1	14,3	14,3
9	0,0	14,3	71,4	0,0	14,3	2,83	-0,46	3,29	9a	0,0	0,0	71,4	28,6	0,0
10	0,0	28,6	57,1	0,0	14,3	2,67	-0,33	3	10a	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0
11	14,3	42,9	14,3	0,0	28,6	2	-1,17	3,17	11a	0,0	14,3	42,9	28,6	14,3
12	14,3	28,6	42,9	0,0	14,3	2,33	-0,67	3	12a	0,0	14,3	57,1	14,3	14,3
13	14,3	14,3	14,3	57,1	0,0	3,14	-0,72	3,86	13a	0,0	0,0	14,3	85,7	0,0
14	0,0	14,3	42,9	42,9	0,0	3,29	0,15	3,14	14a	0,0	0,0	85,7	14,3	0,0
15	0,0	42,9	0,0	57,1	0,0	3,14	-0,29	3,43	15a	0,0	0,0	57,1	42,9	0,0
16	0,0	0,0	57,1	42,9	0,0	3,43	-0,28	3,71	16a	0,0	0,0	28,6	71,4	0,0
17	0,0	71,4	28,6	0,0	0,0	2,29	-0,57	2,86	17a	0,0	28,6	57,1	14,3	0,0
18	0,0	71,4	28,6	0,0	0,0	2,29	-0,71	3	18a	0,0	14,3	71,4	14,3	0,0
19	0,0	71,4	14,3	14,3	0,0	2,43	-1,14	3,57	19a	0,0	0,0	42,9	57,1	0,0
20	0,0	14,3	42,9	28,6	14,3	3,17	-0,4	3,57	20a	0,0	0,0	42,9	57,1	0,0
21	14,3	57,1	28,6	0,0	0,0	2,14	-0,43	2,57	21a	14,3	14,3	71,4	0,0	0,0
22	14,3	28,6	28,6	14,3	14,3	2,5	-0,67	3,17	22a	0,0	0,0	71,4	14,3	14,3
23	28,6	57,1	14,3	0,0	0,0	1,86	-0,57	2,43	23a	28,6	0,0	71,4	0,0	0,0
24	14,3	28,6	42,9	14,3	0,0	2,57	-0,57	3,14	24a	0,0	14,3	57,1	28,6	0,0
25	0,0	14,3	42,9	42,9	0,0	3,29	0,15	3,14	25a	0,0	0,0	85,7	14,3	0,0
26	14,3	42,9	14,3	14,3	14,3	2,33	-0,81	3,14	26a	0,0	0,0	85,7	14,3	0,0
27	0,0	14,3	71,4	0,0	14,3	2,83	-0,03	2,86	27a	0,0	14,3	85,7	0,0	0,0
28	0,0	0,0	85,7	14,3	0,0	3,14	-0,86	4	28a	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0
29	0,0	0,0	85,7	14,3	0,0	3,14	-0,29	3,43	29a	0,0	0,0	57,1	42,9	0,0
30	0,0	14,3	85,7	0,0	0,0	2,86	-0,85	3,71	30a	0,0	0,0	28,6	71,4	0,0
31	0,0	0,0	71,4	28,6	0,0	3,29	-0,14	3,43	31a	0,0	0,0	57,1	42,9	0,0
32	0,0	28,6	71,4	0,0	0,0	2,71	-0,43	3,14	32a	0,0	0,0	85,7	14,3	0,0
33	28,6	14,3	42,9	0,0	14,3	2,17	-0,97	3,14	33a	0,0	0,0	85,7	14,3	0,0

Tabela 32 – Distribuição das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 9a pelo pessoal docente.

Percepção (%)							Importância (%)							
Q	1	2	3	4	NR	Média	Diferença	Média	Q	1	2	3	4	NR
1	0,0	8,3	38,9	8,3	44,4	3	-0,46	3,46	1a	0,0	2,8	34,7	37,5	25,0
2	1,4	5,6	36,1	8,3	48,6	3	-0,43	3,43	2a	0,0	2,8	36,1	34,7	26,4
3	1,4	11,1	66,7	9,7	11,1	2,95	-0,43	3,38	3a	0,0	2,8	52,8	38,9	5,6
4	2,8	29,2	44,4	13,9	9,7	2,77	-0,67	3,44	4a	0,0	2,8	48,6	45,8	2,8
5	0,0	13,9	37,5	5,6	43,1	2,85	-0,54	3,39	5a	0,0	4,2	37,5	33,3	25,0
6	1,4	23,6	33,3	9,7	31,9	2,76	-0,62	3,38	6a	0,0	2,8	45,8	34,7	16,7
7	1,4	11,1	61,1	6,9	19,4	2,91	-0,46	3,37	7a	1,4	1,4	50,0	37,5	9,7
8	0,0	12,5	58,3	6,9	22,2	2,93	-0,5	3,43	8a	0,0	2,8	44,4	40,3	12,5
9	1,4	13,9	54,2	6,9	23,6	2,87	-0,53	3,4	9a	0,0	2,8	45,8	37,5	13,9
10	1,4	22,2	23,6	2,8	50,0	2,56	-0,87	3,43	10a	0,0	1,4	34,7	29,2	34,7
11	0,0	12,5	55,6	23,6	8,3	3,12	-0,39	3,51	11a	0,0	0,0	47,2	50,0	2,8
12	5,6	38,9	29,2	11,1	15,3	2,54	-0,84	3,38	12a	0,0	2,8	50,0	37,5	9,7
13	0,0	15,3	55,6	13,9	15,3	2,98	-0,47	3,45	13a	0,0	0,0	51,4	41,7	6,9
14	0,0	2,8	63,9	16,7	16,7	3,17	-0,25	3,42	14a	0,0	2,8	47,2	41,7	8,3
15	1,4	11,1	48,6	4,2	34,7	2,85	-0,5	3,35	15a	0,0	1,4	47,2	27,8	23,6
16	4,2	29,2	36,1	1,4	29,2	2,49	-0,87	3,36	16a	0,0	2,8	47,2	31,9	18,1
17	4,2	13,9	47,2	16,7	18,1	2,93	-0,57	3,5	17a	0,0	0,0	45,8	45,8	8,3
18	5,6	12,5	51,4	18,1	12,5	2,94	-0,56	3,5	18a	0,0	0,0	47,2	47,2	5,6
19	1,4	12,5	50,0	9,7	26,4	2,92	-0,42	3,34	19a	0,0	1,4	51,4	29,2	18,1
20	2,8	8,3	51,4	27,8	9,7	3,15	-0,31	3,46	20a	0,0	2,8	45,8	47,2	4,2
21	4,2	6,9	55,6	22,2	11,1	3,08	-0,4	3,48	21a	0,0	1,4	47,2	47,2	4,2
22	1,4	5,6	56,9	26,4	9,7	3,2	-0,19	3,39	22a	0,0	5,6	47,2	43,1	4,2
23	1,4	9,7	50,0	20,8	18,1	3,1	-0,35	3,45	23a	0,0	1,4	45,8	41,7	11,1
24	1,4	13,9	50,0	9,7	25,0	2,91	-0,42	3,33	24a	0,0	2,8	52,8	31,9	12,5
25	0,0	16,7	56,9	12,5	13,9	2,95	-0,36	3,31	25a	0,0	4,2	56,9	33,3	5,6
26	1,4	12,5	63,9	13,9	8,3	2,98	-0,38	3,36	26a	0,0	2,8	55,6	37,5	4,2
27	0,0	9,7	59,7	9,7	20,8	3	-0,39	3,39	27a	0,0	2,8	47,2	36,1	13,9
28	1,4	4,2	61,1	23,6	9,7	3,18	-0,26	3,44	28a	0,0	2,8	47,2	44,4	5,6
29	1,4	8,3	61,1	11,1	18,1	3	-0,41	3,41	29a	0,0	2,8	47,2	38,9	11,1
30	11,1	20,8	25,0	4,2	38,9	2,36	-0,9	3,26	30a	0,0	2,8	50,0	22,2	25,0
31	1,4	18,1	43,1	2,8	34,7	2,72	-0,59	3,31	31a	0,0	2,8	47,2	26,4	23,6
32	5,6	27,8	41,7	11,1	13,9	2,68	-0,83	3,51	32a	0,0	2,8	40,3	51,4	5,6

Tabela 33 – Distribuição das respostas dadas a cada uma das questões incluídas no sub-critério 9a pelos alunos.

Percepção (%)							Importância (%)							
Q	1	2	3	4	NR	Média	Diferença	Média	Q	1	2	3	4	NR
1	3,3	13,3	66,7	13,3	3,3	2,93	-0,41	3,34	1a	0,0	3,3	56,7	36,7	3,3
2	6,7	26,7	60,0	6,7	0,0	2,67	-0,83	3,5	2a	0,0	3,3	43,3	53,3	0,0
3	6,7	30,0	53,3	10,0	0,0	2,67	-0,73	3,4	3a	3,3	0,0	50,0	46,7	0,0
4	6,7	23,3	56,7	10,0	3,3	2,72	-0,62	3,34	4a	3,3	0,0	53,3	40,0	3,3
5	10,0	16,7	66,7	6,7	0,0	2,7	-0,83	3,53	5a	0,0	0,0	46,7	53,3	0,0
6	0,0	33,3	50,0	13,3	3,3	2,79	-0,52	3,31	6a	0,0	3,3	60,0	33,3	3,3
7	0,0	13,3	56,7	26,7	3,3	3,14	-0,41	3,55	7a	0,0	0,0	43,3	53,3	3,3
8	3,3	30,0	33,3	30,0	3,3	2,93	-0,64	3,57	8a	0,0	6,7	30,0	63,3	0,0
9	10,0	16,7	50,0	13,3	10,0	2,74	-0,74	3,48	9a	0,0	0,0	46,7	43,3	10,0
10	3,3	6,7	36,7	53,3	0,0	3,4	-0,4	3,8	10a	0,0	0,0	20,0	80,0	0,0
11	0,0	10,0	66,7	23,3	0,0	3,13	-0,3	3,43	11a	0,0	6,7	43,3	50,0	0,0
12	0,0	33,3	46,7	20,0	0,0	2,87	-0,33	3,2	12a	3,3	6,7	56,7	33,3	0,0
13	0,0	10,0	43,3	46,7	0,0	3,37	0,17	3,2	13a	0,0	13,3	53,3	33,3	0,0
14	6,7	20,0	40,0	30,0	3,3	2,97	-0,48	3,45	14a	0,0	10,0	33,3	53,3	3,3
15	6,7	23,3	46,7	23,3	0,0	2,87	-0,53	3,4	15a	0,0	3,3	53,3	43,3	0,0
16	33,3	40,0	23,3	3,3	0,0	1,97	-0,83	2,8	16a	10,0	20,0	50,0	20,0	0,0
17	10,0	33,3	46,7	10,0	0,0	2,57	-0,66	3,23	17a	3,3	3,3	60,0	33,3	0,0
18	3,3	36,7	50,0	10,0	0,0	2,67	-0,5	3,17	18a	3,3	3,3	66,7	26,7	0,0
19	10,0	13,3	60,0	13,3	3,3	2,79	-0,42	3,21	19a	6,7	6,7	43,3	40,0	3,3
20	3,3	33,3	43,3	16,7	3,3	2,76	-0,34	3,1	20a	0,0	13,3	60,0	23,3	3,3
21	13,3	13,3	36,7	33,3	3,3	2,93	-0,62	3,55	21a	0,0	0,0	43,3	53,3	3,3
22	3,3	30,0	53,3	10,0	3,3	2,72	-0,49	3,21	22a	6,7	0,0	56,7	33,3	3,3
23	10,0	13,3	46,7	30,0	0,0	2,97	-0,63	3,6	23a	0,0	0,0	40,0	60,0	0,0
24	0,0	13,3	76,7	6,7	3,3	2,93	-0,14	3,07	24a	0,0	16,7	56,7	23,3	3,3
25	6,7	26,7	46,7	20,0	0,0	2,8	-0,67	3,47	25a	3,3	10,0	23,3	63,3	0,0
26	3,3	16,7	60,0	20,0	0,0	2,97	-0,36	3,33	26a	0,0	3,3	60,0	36,7	0,0
27	6,7	30,0	56,7	3,3	3,3	2,59	-0,75	3,34	27a	3,3	3,3	46,7	43,3	3,3
28	0,0	23,3	53,3	23,3	0,0	3	-0,77	3,77	28a	0,0	0,0	23,3	76,7	0,0
29	0,0	20,0	60,0	20,0	0,0	3	-0,5	3,5	29a	0,0	6,7	36,7	56,7	0,0

Anexo 4 – Tabelas de Pontuação

Tabela 1 – Pontuação obtida nos vários critérios.

1. Liderança				
	D	C	B	A
Nº pontuações (a)	438	1637	2927	959
(b)	0%	33%	67%	100%
Factor (a x b)	0	540,21	1961,09	959
				=
				Total
				3460,3
Total: 103=	33,60	% Concretização		

2. Política e Estratégia				
	D	C	B	A
Nº pontuações (a)	216	799	2049	706
(b)	0%	33%	67%	100%
Factor (a x b)	0	263,67	1961,09	706
				=
				Total
				2342,5
Total: 66=	35,49	% Concretização		

3. Pessoas				
	D	C	B	A
Nº pontuações (a)	236	1462	2639	622
(b)	0%	33%	67%	100%
Factor (a x b)	0	482,46	1768,13	622
				=
				Total
				2872,59
Total: 83=	34,61	% Concretização		

4. Parcerias e Recursos				
	D	C	B	A
Nº pontuações (a)	137	659	1752	395
(b)	0%	33%	67%	100%
Factor (a x b)	0	217,47	1173,84	395
				=
				Total
				1786,3
				1
Total: 55=	32,48	% Concretização		

5. Processos

	D	C	B	A	
Nº pontuações (a)	244	1247	2954	690	
(b)	0%	33%	67%	100%	
Factor (a x b)	0	411,51	1979,18	690	= Total
					3080,69
Total: 93=	33,13	%	Concretização		

6. Resultados Clientes

	D	C	B	A	
Nº pontuações (a)	536	1462	2620	1367	
(b)	0%	33%	67%	100%	
Factor (a x b)	0	482,46	1755,4	1367	= Total
					3604,8
Total: 189=	19,07	%	Concretização		

7. Resultados Pessoas

	D	C	B	A	
Nº pontuações (a)	419	1414	2560	1490	
(b)	0%	33%	67%	100%	
Factor (a x b)	0	466,62	1715,2	1490	= Total
					3671,82
Total: 118=	31,12	%	Concretização		

8. Resultados Sociedade

	D	C	B	A	
Nº pontuações (a)	71	236	404	178	
(b)	0%	33%	67%	100%	
Factor (a x b)	0	77,88	270,68	178	= Total
					526,56
Total: 33=	15,96	%	Concretização		

9. Resultados Chave de Desempenho

	D	C	B	A	
Nº pontuações (a)	98	528	1574	445	
(b)	0%	33%	67%	100%	
Factor (a x b)	0	174,24	1054,58	445	=
					Total
					1673,8
					2
Total: 61=	27,44	%	Concretização		

Tabela 2 – Pontuação global obtida pela escola auto-avaliada.

Resultados Globais da Organização	D	C	B	A	% Concretização
1 - Liderança	438	1637	2927	959	33,60
2. Política e Estratégia	216	799	2049	706	35,49
3. Pessoas	236	1462	2639	622	34,61
4. Parcerias e Recursos	137	659	1752	395	32,48
5. Processos	244	1247	2954	690	33,13
6. Resultados Clientes	591	1581	3248	1788	19,07
7. Resultados Pessoas	419	1414	2560	1490	31,12
8. Resultados Sociedade	71	236	404	178	15,96
9. Resultados Chave	98	528	1574	445	27,44
Resultados Organização	2395	8128	19482	6852	29,21*
Nº de pontuações (a)	2395	8128	19482	6852	
(b)	0%	33%	67%	100%	
Factor (a x b)	0	2682,24	13052,94	6852	= 22587,18
Total:801=					28,20 % Concretização

* Média das percentagens obtidas em cada critério

